

SHIRLEI MIRANDA CAMARGO

**PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE *LAYOUTS* EM SUPERMERCADOS
CONVENCIONAIS NO BRASIL - UM ESTUDO COMPARATIVO.**

**Dissertação apresentada como requisito
parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso
em Administração do Setor de Ciências
Sociais Aplicadas da Universidade Federal do
Paraná.**

Orientador: Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho

**CURITIBA
2008**

A toda minha família, especialmente meu amado marido Cassiano e nosso pequeno filho Thiago, luz constate nos meus dias, que nasceu no decorrer desta trajetória, tornando-a mais árdua mas certamente muito mais bela e especial.

AGRADECIMENTOS

A Universidade Federal do Paraná e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul pela oportunidade.

Aos Professores Luiz Antônio Slongo, Carlos Alberto Vargas Rossi, Fernando Bins Luce e Cristiane Pizzutti dos Santos pelos brilhantes ensinamentos e carinhosa acolhida.

Aos Professores Pedro José Steneir Neto e Ana Maria Machado Toaldo pela compressão, apoio e prestimosa ajuda.

Ao meu estimado orientador Professor Zaki Akel Sobrinho pelo incentivo e competente orientação durante toda a pesquisa.

Aos profissionais das empresas investigadas pela colaboração em fornecer as preciosas informações que ajudaram a construir este trabalho.

E a todos meus familiares pelo apoio incondicional, mas especialmente, a alguns deles, tanto os “agregados”- Eliane, Larissa e José Eustáquio, como os sanguíneos - minha querida mãe Miria. Foram eles que muitas vezes me ajudaram a cuidar do nosso amado Thiago. Sem esta ajuda eu jamais teria conseguido chegar até aqui.

Muito obrigada !

Me convencí más que nunca de que el supermercado era algo más que una sombra pasajera o una novedad en la distribución. Los hechos indican que el supermercado se había establecido como un nuevo tipo de comercio al detalle [...] (MICHEL CULLEN, 1936 apud ZIMMERMAN, 1959).

RESUMO

É notória a importância do *layout* como ferramenta de Marketing no desempenho das empresas supermercadistas. Contudo, faltam estudos sobre o tema. Pensando nesta lacuna, realizou-se um estudo de caso múltiplo. A escolha por esta metodologia se deu pela escassez de conhecimento acumulado e sistematizado e pela não existência de hipóteses ou modelos sobre o tema. O objetivo principal do estudo é entender como é o processo de formulação de *layouts* em supermercados de porte convencional no Sul brasileiro. Optou-se pelos supermercados convencionais por serem estabelecimentos de porte médio com um *mix* de produto mais amplo e que geralmente se apresentam em formato de rede além de representarem $\frac{1}{4}$ de todo varejo de alimento brasileiro. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas em profundidade realizadas com dois informantes: um supervisor de *layout* e um gerente de loja, das três maiores redes supermercadista do Sul do Brasil. Escolheu-se a região sul por questões de proximidade geográfica. Por fim, pode-se dizer que o *layout* tem muita influência no desempenho da empresa. Por meio dele, utilizando-se uma série de estratégias, as empresas buscam um principal objetivo: fazer com que o cliente fique mais tempo na loja, que este tempo seja agradável e ele compre mais trazendo desta forma maior rentabilidade as empresas. Porém, não se espera que estas respostas sejam definitivas, mas sim que tenham servido para trazer luz ao tema que apesar de tão importante, nunca teve ênfase nos estudos de Marketing.

Palavras-chave: *layout*; supermercado; marketing; varejo; desempenho.

ABSTRACT

It is well-known the importance of layout as marketing tool in the firm performance. Nevertheless, there aren't studies about the theme. Thinking of this gap, a multiple case study was done. The choice for this methodology was due to the scarceness of accumulated and systemic knowledge and because there are not hypothesis or models about the theme. The main objective of the study was the understanding of the process of layout design in conventional size supermarkets in the south region of Brazil. Conventional size supermarkets were chosen because they are medium size business with a mix of products more spacious and generally there are in network arrangements representing one fourth of all Brazilian food retail. Data were obtained through the use of in-depth interviews with two informants: one layout supervisor and one store management, in the three largest supermarkets companies in the region. The south was chosen because of geographic proximity. Finally, one can say that layout have much influence in the firm performance. Beyond the layout, using a lot of strategies, the firms search the main objective: make the client stay more time in the store but this time is pleasant and therefore more profitable for the firms. However, one cannot expect that the findings are definitive but that had helped to shine a light on the theme in spite of so important, never had the necessary emphasis in marketing studies.

Key-words: layout, supermarket; marketing; retail; performance.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Tema	12
1.2 Problema	15
1.3 Objetivo Geral	15
1.4 Objetivos Específicos	15
1.5 Justificativas Teóricas e Práticas	15
1.6 Justificativas Práticas	16
1.7 Justificativas Teóricas	16
2 REVISÃO TEÓRICA	17
2.1 Breve História do Supermercado Brasileiro	17
2.2 Tendências no Varejo e em Supermercados	19
2.3 Formato do Varejo Alimentício	24
2.4 Definições de <i>Layout</i>	27
2.5 Desempenho	35
2.6 Evolução do <i>Layout</i> do Supermercado	40
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO EMPÍRICO	43
3.1 Tipo e Método de Pesquisa	43
3.2 Indicações do Uso de Estudo de Caso	44
3.3 Críticas e Respostas em Estudos de Casos	45
3.4 Projeto de um Estudo de Caso	47
3.5 Fases de um Estudo de Caso	48
3.5.1 Seleção do Caso	48
3.5.2 Unidades de Análise	49
3.5.3 Investigações Preliminares	50
3.5.4 Estágio de Dados	51
3.5.5 Estágio de Análise	53
3.5.6 Estágio de Relatório	56
3.6 Problema de Pesquisa	57
3.7 Perguntas de Pesquisa	57
3.8 Fases da Pesquisa	58
3.9 Definições Constitutivas e Operacionais das Variáveis	59
4 ANÁLISE DE DADOS	63
4.1 Casos Estudados	63
4.1.1 Empresa A	63
4.1.2 Empresa B	64
4.1.3 Empresa C	65
4.2 Análise de Dados	66
4.2.1 Classificação do Porte dos Supermercados	66
4.2.2 Tamanho Ideal de Loja	67
4.2.3 Público-Alvo	68
4.2.4 Existência de um <i>Layout</i> Padrão	70
4.2.5 Fontes de Inspiração para Formulação dos <i>Layouts</i>	72
4.2.6 Processo de Elaboração de <i>Layout</i>	72
4.2.7 Categorias Geradoras de Tráfego	73
4.2.8 Percentual de Perecíveis	74

4.2.9 Gerenciamento de Categorias	76
4.2.10 Atmosfera de Loja	77
4.2.11 Percepção de Preço dos Clientes	79
4.2.12 Premissas e Dificuldades para um Bom <i>Layout</i>	81
4.2.13 Limitações Espaciais e Logística.....	82
4.2.14 Evolução dos <i>Layouts</i>	83
4.2.15 Tendências em <i>Layouts</i>	85
4.2.16 Objetivos do <i>Layout</i> e Técnicas para Atingi-los.....	86
4.2.17 Como Mensurar as Alterações em <i>Layout</i>	88
4.2.18 Impactos nos Clientes	90
4.2.19 Importância do <i>Layout</i> para Empresa	91
4.2.20 Quadro Resumo das Categorias.....	92
4.3 Análise dos Demais Documentos	98
4.4 Proposta de uma Estrutura Teórica.....	102
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
5.1 Panorama Geral das Empresas.....	108
5.2 Confronto dos Dados com a Teoria.....	108
5.3 Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Pesquisas	112
REFERÊNCIAS	114
ANEXO A – MODELO DO PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO	119

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - O novo consumidor	20
Quadro 2 - Comparação dos diversos formatos de varejo alimentício em auto-serviço	25
Quadro 3 - Vantagens e desvantagens dos vários tipos de <i>layout</i>	32
Quadro 4 - Estratégias de pesquisa e suas indicações de uso	45
Quadro 5 - Casos escolhidos	49
Quadro 6 - Dados das entrevistas	52
Quadro 7 - Categoria analítica “formulação do <i>layout</i> ”	61
Quadro 8 - Categoria analítica “desempenho”	62
Quadro 9 - Resumo da categoria analítica “formulação de <i>layout</i> ”	96
Quadro 10 - Resumo da categoria analítica “desempenho”	98
Quadro 11- Comparação entre <i>layouts</i> das três empresas	99

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Matriz dos projetos de estudos de casos	47
Figura 2 - Método de pesquisa.....	54
Figura 3 - <i>Layout</i> padrão loja C – supermercado convencional	100
Figura 4 - <i>Layout</i> padrão loja B – supermercado convencional	101
Figura 5 - <i>Layout</i> padrão loja A – supermercado convencional	102
Figura 6 - Proposta de estrutura teórica para processo de formulação de <i>layout</i> - A	103
Figura 7 - Proposta de estrutura teórica para processo de formulação de <i>layout</i> - B	104
Figura 8 - Proposta de estrutura teórica para processo de formulação de <i>layout</i> - C	104
Figura 9 - Proposta de estrutura teórica para processo de formulação de <i>layout</i>	107

LISTA DE ABREVIACÕES

ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados

AGAS - Associação Gaúcha de Supermercados

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

COPED - Centro de Pesquisas de Informações e Dados do BNDES

FLV - Frutas, Legumes e Verduras

GMROI - *Gross Margin Return on Inventory Investment* (Retorno da Margem Bruta sobre o Capital Investido em Estoque)

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDV- Instituto para Desenvolvimento do Varejo

PIB - Produto Interno Bruto

SAC - Serviço de Atendimento ao Cliente

SKU - *Stock Keeping Unit* (Unidade de Manutenção de Estoque)

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa procura apresentar fundamentos para a realização de um estudo cuja ênfase é identificar como se dá o processo de formulação de *layouts* nos supermercados de porte convencional na região Sul do Brasil. Os assuntos tratados neste capítulo incluem o tema de pesquisa contextualizando o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos. Também serão apresentadas as justificativas, teóricas e práticas, para a escolha do tema, fundamentada pela sua importância para a evolução do conhecimento acadêmico no marketing e das boas práticas no setor supermercadista.

1.1 Tema

O comércio varejista, ao longo do tempo, vem passando por inúmeras transformações: o ferrenho aumento da concorrência com as entradas de novos *players* internacionais, a reestruturação patrimonial dos grandes grupos econômicos e a rápida assimilação de inovações organizacionais e tecnologias de automação (IBGE, 2007).

Contudo, em meio a este turbilhão de mudanças, é notória sua importância na economia brasileira. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o varejo teve em 2005 uma receita operacional líquida de R\$ 393,5 bilhões representando 41,9% de toda atividade comercial no país. O setor possui 1.211 mil empresas (84% do total) que empregam 5.320 mil pessoas (75,2% de todo pessoal ocupado nas atividades comerciais) sendo responsável por 64% do total de salários pagos pelas empresas comerciais (IBGE, 2005).

É importante ressaltar que a margem de comercialização - resultado obtido pelo esforço de vendas de mercadorias deduzido seus custos de aquisição - foi de R\$ 97,4 bilhões, ou seja, 53,1% de todo comércio brasileiro (IBGE, 2005). Estes bons resultados continuam, pois de acordo com o Instituto para Desenvolvimento do Varejo (IDV), as vendas do comércio varejista cresceram 9,6% em 2007, quando comparadas ao ano de 2006, sendo que o resultado é o melhor desde 2000 e promete continuar em projeção ascendente em 2008 (IDV, 2008).

O setor de alimentos, dentro do varejo, é um dos mais importantes. Geralmente o

varejo alimentício pode ser dividido em lojas de auto-serviço (supermercados, hipermercados e lojas de conveniência) e tradicionais (armazéns, padarias e mercearias) (ROSONI, 2002). O formato de auto-serviço se destaca onde os supermercados e hipermercados, apesar de representarem apenas 0,9% do total das empresas varejistas, geraram R\$ 93,6 bilhões de receita líquida de revenda (24% de todo varejo). Além disso, foram responsáveis pelo pagamento de R\$ 5,7 bilhões em salários e outras remunerações representando 16,9% do total do comércio varejista. O setor também empregou 681.229 pessoas, 12,8 % de todo varejo, resultando em uma média de 64 pessoas ocupadas por empresa, bem maior que a média total do comércio varejista, 4 pessoas por empresa (IBGE, 2005).

De acordo com Parente (2000), a classificação quanto ao formato das lojas no varejo alimentar de auto-serviço se dá de acordo com a área de vendas, número de itens comercializados, quantidade de *check-outs*, percentual de vendas de não-alimentos e tipos de seções existentes. Eles dividem-se em: mini-mercados, supermercados compactos, supermercados convencionais, superlojas, hipermercados e clubes atacadistas. Dentre os diferentes formatos, chamam a atenção os supermercados convencionais que são estabelecimentos de porte médio com um *mix* de produto mais amplo e que geralmente se apresentam em formato de rede. São cerca de 3.000 unidades, representando ¼ de todo varejo de alimento brasileiro.

Contudo, este crescimento do setor torna o ambiente mais competitivo e a atração de novos consumidores e fidelização dos atuais transforma-se em tarefa de enorme dificuldade (MESQUITA; LARA, 2007). Nesta acirrada batalha pelo consumidor, as decisões operacionais relacionadas ao *layout* - arranjo interior da mercadoria nas lojas, móveis e equipamentos para maximizar a conveniência do cliente a um custo mais reduzido para o varejista - são fundamentais (SPOHN; ALLEN, 1977 *apud* LAS CASAS, 1994). Frente às limitações de espaço interno, o arranjo encontrado para a distribuição dos produtos não somente influencia diretamente as vendas de cada loja, como também significa um componente importante da estrutura de custos do supermercado (CESARINO; CAIXETA FILHO, 2002). Portanto, um bom *layout* deve ajudar e, principalmente, estimular o consumidor a comprar afetando diretamente o volume de vendas e conseqüentemente o desempenho da empresa, ou seja, o resultado final das ações empreendidas pelos gestores da empresa em busca de uma eficácia organizacional (ARAUJO, 2001).

Por tais motivos, já há algum tempo, a necessidade de analisar como o *layout* influencia no processo de compra do consumidor vem surgindo fortemente no mundo

supermercadista. No entanto, muito dos pressupostos atuais se baseiam em crenças sem fundamentos teóricos ou são mimetismos de padrões estrangeiros não adequados a realidade brasileira e aos nossos hábitos de consumo. Faltam estudos orientativos a respeito da eficácia dos *layouts* levando-se em conta os vários padrões de loja existentes.

O consumidor está mais exigente querendo um serviço cada vez mais personalizado e ágil (LAS CASAS, BARBOZA, 2007; FUNDAÇÃO ABRAS, 2002; BLECHER, 1996a). Faz-se necessário entender como funciona o processo de compra dentro do supermercado para que ao desenvolver o *layout* este se torne mais atrativo para os consumidores promovendo uma experiência de compra agradável, traduzida em rapidez, diversão, prazer, conforto e bem estar (LAYOUTS ..., 2004; SOUSA, 2002a; PARENTE, 2000).

Para o supermercadista, o *layout* deve ser mais eficaz, de acordo com os diferentes padrões de tamanho/faturamento. O arranjo dos equipamentos deve estimular o consumidor a se movimentar por toda loja podendo assim visualizar as várias seções, mas obviamente sempre levando em contas as limitações espaciais de cada loja (LEVY; WEITZ, 2000; PARENTE, 2000; LAYOUTS ..., 2004).

Pode-se afirmar que o layout interno de um supermercado certamente influencia as vendas em um supermercado, mas ainda é preciso entender como para então otimizarmos o layout. No entanto, mesmo sendo crescente o interesse dos executivos da área de varejo na verificação da influência do ambiente da loja sobre as vendas, avaliação dos produtos e satisfação do cliente, a administração dos produtos e sua disposição ainda refletem uma visão tradicional enraizada na gerência intermediária, que, julgando-se a média do mercado, estabelece padrões aos quais os clientes devem enquadrar-se. A função de gerenciamento do layout é incumbência das pessoas responsáveis pelas estratégias da organização, porém, em muitos varejos, esta função passou a ser delegada a um nível operacional, sendo a média gerência a responsável pela determinação e execução do layout, resultando em distorções graves entre seus objetivos com os objetivos gerais da empresa (BORGES JR.,1997).

Reforçando estas constatações, Lima e Lepsch (1995, p. 98) afirmam que “é comum ver o gerenciamento do espaço entregue a leiautizadores e ter sua função vital reduzida a sua localização na área de vendas e à comunicação visual”.

Pensando na escassez de estudos sobre o tema e nos questionamentos que os supermercadistas possuem atualmente sobre qual a melhor forma de gerenciar os espaços de suas lojas, propõe-se um estudo para investigar quais fatores devem ser considerados na elaboração de um *layout* ótimo. Portanto, este estudo poderá trazer contribuições para alguns

grupos específicos como os supermercadistas, os executivos da área, as empresas de consultoria, as empresas fornecedoras de equipamentos, revistas especializadas além de alunos, professores e pesquisadores interessados na área.

1.2 Problema

Como é o processo de formulação de *layouts* em supermercados de porte convencional no Sul do Brasil?

1.3 Objetivo Geral

O principal objetivo deste estudo de casos múltiplos é descrever como é o processo de formulação de *layouts* em supermercados de porte convencional no Sul do Brasil.

1.4 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo dessa proposta, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- aprofundar os estudos teóricos sobre as tendências do setor supermercadista e a evolução dos *layouts*;
- levantar e entender a opinião dos decisores das questões de *layout* de supermercados;
- identificar os indicadores de desempenho no setor supermercadista em relação a elaborações/alterações de *layout*;
- propor uma estrutura teórica da formulação de *layouts* em supermercados de porte convencional no sul do Brasil.

1.5 Justificativas Teóricas e Práticas

O presente trabalho tem justificada e fundamentada sua escolha tanto por razões teóricas como práticas que serão elencadas a seguir.

1.6 Justificativas Práticas

- a) Importância do setor supermercadista para a economia brasileira que viu seu faturamento aumentar 141% de 1997 a 2006. Durante estes anos, este resultado em média representou 6% do Produto Interno Bruto – PIB (MILAN , 2007). Dando continuidade a estes bons resultados, em 2007, o setor supermercadista teve o maior crescimento dos últimos cinco anos. As vendas reais nos supermercados brasileiros tiveram aumento de 5,92% em comparação com o ano anterior. Em termos nominais o crescimento foi de 9,80% (VENDAS..., 2008).
- b) Questionamentos que os supermercadistas possuem atualmente sobre qual a melhor disposição das seções dentro da loja e de como fazer o cliente circular pela loja sem que isto seja uma experiência cansativa e negativa, encontrando facilmente o que precisa, além de tornar seu ato de compra uma experiência agradável, ou seja, trazer benefícios tanto aos consumidores como aos supermercadistas.

1.7 Justificativas Teóricas

- a) Acredita-se que, na grande maioria das empresas supermercadistas, é o conhecimento tácito que norteia a formulação dos *layouts*, ou seja, não há fundamentação teórica. Sendo assim, este estudo pode ajudar no desenvolvimento de um campo teórico sobre o tema.
- b) Possibilidade de contribuir para amenizar a escassez de estudos orientativos a respeito da eficácia dos *layouts*, levando-se em conta os diferentes padrões de loja existentes.
- c) Levantamentos dos indicadores de desempenho que serão úteis tanto para os supermercadistas mensurarem se as alterações em *layouts* foram satisfatórias como para o desenvolvimento da teoria sobre a problemática em questão, sendo portanto, esta justificativa tanto prática quanto teórica.

Enfim, o estudo se torna relevante tanto pela importância mercadológica como acadêmica e, provavelmente, se tornará uma fonte de consultas, pois a bibliografia sobre o tema é escassa. Dessa forma, a pesquisa contribuirá para o desenvolvimento do conhecimento na esfera do varejo, principalmente dos supermercados.

2 REVISÃO TEÓRICA

Para o presente estudo, se faz necessário conhecer o desenvolvimento dos supermercados, as tendências do setor, o formato do varejo alimentício, as decisões que envolvem a elaboração de um *layout*, como mensurar e otimizar seu desempenho e a evolução dos mesmos nas últimas décadas.

2.1 Breve História do Supermercado Brasileiro

O supermercado nasceu nos Estados Unidos na década de 30 devido à crise de 1929 como forma de baratear os custos operacionais. Utilizavam-se grandes galpões nas periferias (com aluguéis mais baixos) onde o número de funcionários era menor porque os próprios clientes podiam se servir (DI PRIMO, 1999).

Vintes e três anos depois abria o primeiro supermercado brasileiro, o supermercado Sirva-se, em São Paulo no ano de 1953 com uma área de vendas de 800m². O impacto de abrir um estabelecimento sem balcão e balconistas onde todos podiam se servir como quisessem colocando as mercadorias em um carrinho foi tão grande que polícia fechou o estabelecimento baseada na lei municipal da época que proibia a comercialização de perecíveis no mesmo recinto que não-perecíveis. Era o supermercado chegando e rompendo os paradigmas dos hábitos de compra utilizados até então. As formas de vender estavam sendo radicalmente alteradas (DI PRIMO, 1999; FUNDAÇÃO ABRAS, 2002).

No começo, muitos consumidores ficavam acanhados em comprar mercadorias em pequena quantidade e que não eram suficientes para encher o carrinho e por tal motivo logo surgiram as cestinhas (DI PRIMO, 1999). Foi preciso ensinar aos consumidores como comprar e os fornecedores também tiveram que se adaptar, pois agora as pessoas estavam ávidas por produtos melhores e mais atraentes. A forma de pagamento também tinha mudado. Era difícil cobrar à vista, pois as pessoas estavam acostumadas a pagar suas compras no sistema antigo das cadernetas (FUNDAÇÃO ABRAS, 2002).

Na década de 50, com o surgimento da indústria nacional, o capital começa a ser acumulado e o perfil de oferta de produtos é alterado. Muitos bens duráveis não precisavam mais ser importados e, além disto, com a industrialização a distribuição tornou-se mais eficaz.

Outro fator importante para o crescimento dos supermercados foi a urbanização das cidades e o surgimento do sistema financeiro no início dos anos 60 (DI PRIMO, 1999).

Nos anos 60 e 70, a proliferação do auto-serviço foi marcante não só nas capitais como nas principais cidades do interior (em 1963 existiam 500 supermercados no Brasil). Porém na década de 70, os supermercados ganharam mais espaço e afirmaram-se culturalmente como forma de varejo. Surgiram os primeiros hipermercados renovando o próprio conceito de auto-serviço (misto de supermercado com loja de departamento) que vieram para atender regiões inteiras de uma cidade e não mais somente os bairros (DI PRIMO, 1999). Durante esta década a participação dos supermercados na distribuição de alimentos no Brasil subiu de 26% para 74% (ROJO, 1998).

Nos anos 80, também marcados pela forte concorrência e grandes dificuldades geradas pela alta inflação, baixa rentabilidade e perseguições do governo ao setor, houve uma revolução no mercado, com o desenvolvimento e expansão das redes de franquias. Na década de 90, o avanço da participação dos supermercados na distribuição de alimentos torna-se mais lenta atingindo 85% (ROJO, 1998). Porém evidenciou-se o início da melhora no cenário por meio da derrubada da inflação e da estabilidade econômica propiciando a classe média e baixa um melhor planejamento e controle dos seus orçamentos com gastos alimentares principalmente na cesta básica (ABRAS, 1996 *apud* SOUZA; LEITE, 1997). Uma tendência marcante foi o surgimento das lojas de conveniência e dos supermercados compactos (BORGES, 2001 *apud* ROSSONI, 2002). Porém a abertura da economia promoveu o acirramento da concorrência, principalmente com a entrada no mercado de grandes cadeias internacionais como o Wall Mart, Sonae e Royal Ahold. Com isto houve um grande avanço tecnológico porque os supermercadistas estavam em busca da eficiência operacional para obterem assim uma redução de custos tornando-se mais competitivos neste novo cenário. O fim da reserva de mercado para a informática também foi decisivo para a automação do setor (SOUZA, 2002b). De acordo com dados da Abras, em um ano (de 95 a 96) as lojas automatizadas subiram de 504 para 1.123 (ABRAS, 1996 *apud* SOUZA; LEITE, 1997). Ao mesmo tempo esta abertura trouxe a liberação das importações e o conseqüente aumento da variedade dos produtos ofertados além de um realinhamento de preços (BNDES, 1996b).

Conclui-se que os supermercados nasceram revolucionários, uma espécie de marco do capitalismo e que mudaram para sempre os meios de comercialização tornando-se o símbolo máximo da máxima do consumo mundial (DI PRIMO, 1999).

2.2 Tendências no Varejo e em Supermercados

Segundo Daniel Hemnrich:

O segredo para o sucesso neste novo século é saber traçar estratégia de atuação baseada no íntimo conhecimento dos consumidores e de seus diferentes hábitos de compra. Os varejistas ainda pensam demasiadamente no produto, nunca na forma de tomada de decisão dos consumidores, que é distinta (FUNDAÇÃO ABRAS, 2002, p. 183).

Corroborando com esta lógica, Barros (1995) afirma que as lojas de supermercado no futuro provavelmente serão substituídas por formatos mais adequados às necessidades de segmentos específicos de consumidores. Pesquisas indicam que, na maioria dos casos, apenas 25% dos clientes são responsáveis por 75% das compras numa loja. A chave do sucesso para o supermercadista está, portanto, em descobrir quem são esses 25%, e a eles satisfazer com a máxima prioridade, garantindo sua fidelidade.

Um estudo do Coped (Centro de Pesquisa de Informações e Dados) também salienta a intensificação da disputa pelo consumidor, cada vez mais exigente e informado, que tem à disposição uma oferta crescente de artigos e que apresenta diferentes perfis e hábitos (BNDES, 1996a).

Confirmando esta tendência, um artigo publicado pela Revista Agas, afirma que é cada vez mais importante descobrir as necessidades e desejos específicos dos clientes e oferecer serviços sob medida para esse público. As empresas dessa área deverão atuar de forma orientada e atingir um determinado tipo de público consumidor, adaptando suas estratégias de preço, linha de produtos, *layout* de loja, entre outras, a um perfil específico de clientes. (SOB... *apud* RÉVILLION, 1998).

Contudo, a mudança mais importante em termos de supermercado, é aquela que está ocorrendo no estilo de vida do consumidor. Mais mulheres estão no mercado de trabalho com menos tempo para cozinhar tendo necessidade de alimentos semi-preparados, que sejam rápidos de fazer. É uma tendência para o Coped a adoção das chamadas vendas-solução (produtos de maior valor agregado, em geral semi-preparados); expansão das vendas de perecíveis, com vantagens em hortifrutigranjeiros e também de medicamentos (BNDES, 1996b).

No entanto, segundo Révillion (1998, p. 42), coexistem na mesma loja vários tipos de consumidores:

Além disso, existem muitos tipos de consumidores: aqueles que gostam de comprar com calma, olhar, comparar e escolher; aqueles que querem sair da loja o mais rápido possível, aqueles que procuram ofertas; aqueles que procuram variedade. Somente os supermercados que souberem atender às necessidades do segmento específico de consumidores que escolheram para servir terão chance de sobreviver no mercado.

Las Casas e Barboza (2007) afirmam que estudos recentes apontam quatro pontos que se tornam imperativos para acompanhar as novas tendências do setor de varejo. O primeiro deles seria entender o novo consumidor. Baseados em um artigo, *What consumers want in the 1990s*, da revista *Fortune*, os autores apontam diversas situações que estamos presenciando atualmente e que, na visão de muitos estudiosos do assunto, continuam sendo tendência para os próximos anos. De acordo com a *Fortune*, cinco questões são fundamentais para se entender o novo consumidor, conforme apresentado no quadro 1:

Lar	As evoluções no setor da informática aliada às telecomunicações têm permitido, ao consumidor atual, permanecer em casa, proporcionando relativa segurança e diversão. Ficou mais fácil e rápido consumir, pagar e se divertir pela rede, em alguns casos, mais econômico também. O mesmo comportamento já é encontrado nas organizações em compras, pagamentos, reuniões e videoconferências.
Saúde	A preocupação do consumidor será a saúde, a tendência de consumo passará a ser por produtos orgânicos, <i>diets</i> e <i>lights</i> .
Ambiente	Tanto indústrias quanto consumidores estarão preocupados com a preservação do meio ambiente. O consumidor torna-se cada vez mais exigente, procura obter produtos que não ofereçam tanto risco à sua saúde e à natureza.
Qualidade	O conceito em relação à qualidade tem mudado. Antes o produto caro significava ser de boa qualidade e também proporcionava <i>status</i> . O consumidor do futuro, por ter mais informação e conhecimento, optará pelo produto que tenha maior durabilidade.
Tempo	Praticidade e rapidez nas negociações, no atendimento e na entrega.

Quadro 1 - O novo consumidor

Fonte: adaptado de *What consumers want in the 1990. Fortune*, 29 jan. 1990, p. 108-112.

A seguir são apresentadas outras três tendências segundo Las Casas e Barboza (2007).

Criar uma proposta de marca diferenciada: o varejo mundial tem apostado cada vez mais nos produtos de marca própria, uma tendência já apontada também pelo Coped (BNDES, 1996a). Apoiando-se no prestígio do nome do varejista, na sua qualidade e em preços baixos, as mercadorias de marcas próprias têm crescido em quantidade e diversidade, ocupando cada vez mais espaço de prateleira nas gôndolas do auto-serviço. No Brasil, o comitê ABRAS de marcas próprias estimou que, no ano de 2006, o setor atingiu vendas no valor de R\$ 8,1 bilhões, passando a representar 7% do faturamento do setor (perto de R\$ 120 bilhões/ano). Somente em 2006, os itens que levam o nome dos supermercados tiveram crescimento recorde de 17% em comparação com o ano anterior.

Explorar novas ferramentas e novas tecnologias: no varejo é fundamental estar em permanente processo de melhoria, desenvolvendo e utilizando os mais avançados meios tecnológicos, gerenciais e mercadológicos para conseguir satisfazer e atender às necessidades de seus consumidores e também para se reduzirem custos operacionais. A tecnologia da informação desempenha papel importante nesse processo de evolução, pois proporciona, para as organizações de varejo, à utilização de novos conceitos de administração de compras, estoques e distribuição. O Coped reitera esta afirmação colocando o avanço da tecnologia da informação e maiores investimentos em automação comercial e gerencial como uma forte tendência (BNDES, 1996b). Acredita-se que em 15 anos o método de pagamento mais comum será através das impressões digitais, assim como hoje é o código de barras (que em 1985 era apenas uma possibilidade futurística). Os carrinhos de compras terão *scanner* não precisando mais das etiquetas nas gôndolas além do consumidor saber o quanto está gastando (FUNDAÇÃO ABRAS, 2002). O comércio virtual será a grande tendência do setor de varejo. Primeiro porque os custos de uma loja virtual são muito menores do que os de um estabelecimento comercial comum. No varejo *on-line* não há gastos com aluguel e manutenção de pontos comerciais e há menor necessidade de funcionários. Ele fornece ao seu consumidor mais informações, agilidade na entrega e apresenta descontos atraentes (LAS CASAS; BARBOZA, 2007). Enfim, as novidades tecnológicas serão muitas, mas ao mesmo tempo os consumidores buscarão cada vez mais um atendimento personalizado. Eles vão querer mais facilidades, lazer, entretenimento e mordomia. Este será o grande diferencial do varejo tradicional sobre o eletrônico: a experiência real (FUNDAÇÃO ABRAS, 2002).

Franquias: a franquia é outra tendência no setor varejista. A razão desse crescimento justifica-se pelo alto índice de falências e concordatas dos novos negócios que são abertos, em decorrência da falta de preparo dos empresários. A relação franqueador/franqueado pode ser pautada da seguinte forma, um franqueador deve fornecer toda ou variadas assistências a seus franqueados, que recebem produtos e *know-how* em troca de pagamento de taxas e contribuições mensais, dependendo, lógico, das condições de contrato. Um estudo do Coped também já indicava esta tendência afirmando que os supermercados poderiam deixar de ser simples pontos de venda tradicionais para serem centros de conveniência; com a realização de parcerias com grandes grifes ou franquias, que resultem em maiores atrativos à ida as compras, como por exemplo, consertos de roupas e sapatos, *fast food* e congelados, etc. (BNDES, 1996a).

De acordo com alguns estudos, os hipermercados perderão espaço para as lojas menores, pois estas serão menos cansativas, terão maior proximidade de casa podendo-se ir a pé, sem estacionamentos e congestionamentos. Será um retorno aos supermercados de bairro, às lojas de vizinhança. As lojas de conveniência se beneficiaram da estabilidade de preços o que produziu mudanças nos hábitos de compras, levando os consumidores a comprar em mais vezes e em menores quantidades, procurando lojas próximas nas quais se tem um atendimento adequado. Mas os hipermercados continuarão fortes na vendas de não-bazar.

Já Kotler (1994 *apud* RÉVILLION, 1998) afirma que os supermercados vêm se expandindo em vários sentidos na busca do aperfeiçoamento de sua competitividade e que estão abrindo lojas maiores e com uma maior quantidade de itens. Muitas redes de supermercado passaram a vender também eletrodomésticos, CD's, artigos de papelaria, roupas e calçados buscando um aumento na sua rentabilidade. Os supermercados também vêm melhorando suas instalações através da escolha de pontos bem localizados para novas lojas, maiores estacionamentos, arquitetura e decoração planejadas, ampliação do horário de funcionamento e maiores serviços ao consumidor, tais como recebimento de cartões de crédito e entregas em domicílio.

Portanto, segundo o Coped (BNDES, 1996a), será vista uma convivência de estratégias variadas: diversificação da atuação para atingir todo o mercado com conceitos diferenciados, como é o caso da administração de lojas de diferentes formatos por um mesmo grupo (Pão de Açúcar, Wall-Mart); ou especialização (Carrefour), concentração em apenas um tipo de loja, obtendo os ganhos de escala decorrentes a nível de marketing, logística e/ou recursos humanos. A escala confere competitividade principalmente no caso de *commodities* e é um dos motivos dos planos de expansão das maiores redes estarem centrados na abertura de hipermercados, para os quais se espera o aumento do tamanho das lojas, corroborando com Kotler (1994), em formato próximo ao das lojas de departamentos de descontos.

Pode-se concluir que a concorrência é crescente entre formatos iguais, entre formatos diferentes e até mesmo entre fornecedores e varejistas (principalmente no caso de supermercados, no que diz respeito à disputa entre marcas de produtor e marcas de distribuidor). Ou seja, haverá um aumento da concorrência entre hipermercados, lojas de conveniência, clubes de compras e lojas de desconto, que aumentaram a venda de alimentos. Portanto, não há um formato ideal de varejo, sendo mais importante a busca pela eficiência no negócio escolhido e a definição de opções estratégicas consistentes, havendo espaço para lojas de diversos portes, cada uma com seu público.

Em relação aos equipamentos, pode-se afirmar que a tecnologia será mais sofisticada e com um *design* mais moderno, porém deverão aparecer menos do que os produtos que são as verdadeiras estrelas da loja, ou seja, deverão ser cada vez mais discretos. As gôndolas também ficarão mais discretas e mais baixas respeitando a altura média das pessoas e do ambiente da loja, mas, ao mesmo tempo, deverão ter um aproveitamento de espaço de exposição ainda melhor. A comunicação deverá ter cores alegres, informar bem, com clareza, de forma agradável, mas com certa discrição evitando a poluição visual que poderá confundir o cliente (HILÁRIO, 2006).

O Coped (BNDES, 1996b) apresenta outras tendências do setor:

- saturação de mercado nos países desenvolvidos: interesse de grandes firmas estrangeiras/ associações;
- margens de lucro mais estreitas que no passado;
- reposicionamentos estratégicos e foco em negócios centrais;
- busca de eficiência operacional com emprego intensivo de medidas de redução de custos;
- modernização de gestão, gerência por categoria de produtos, profissionalização com ênfase em melhor gestão e treinamento de recursos humanos;
- crescimento de canais alternativos de vendas: ampliam volume de operações sem representar grandes inversões em ativo fixo, minimizando esforços de compra dos clientes;
- ampliação das formas de crédito: aceitação de cartões de crédito próprios ou de administradoras, crediários e cheques pré-datados, terceirização das atividades de financiamento ao consumidor, ampliação de crédito ao consumidor oferecido por bancos comerciais;
- valorização da *supply chain*;
- padronização de procedimentos de operação entre fornecedores e clientes;
- definição e reformulação de *mix* gerenciamento de marcas/reforço de imagens/força de marketing;
- otimização da área de vendas; reformas de lojas, com mudanças de *layout* e na disposição de mercadorias e foco em serviços, como forma de atrair e reter público;

- inovações no serviço ao cliente com diferenciação baseada em qualidade e criatividade nos serviços e atendimento onde conforto, facilidade de acesso, higiene e limpeza passam a ser mais valorizados.

Enfim, o supermercado ideal no futuro deverá ter todas as novidades tecnológicas existentes, mas os interesses do cliente deverão ser priorizados: o consumidor será rei mais do que nunca.

2.3 Formato do Varejo Alimentício

Segundo Nielsen, as lojas que comercializam produtos alimentícios podem ser tradicionais onde a presença do vendedor ou balconista é necessária, ou de auto-serviço.

Auto-serviços: são lojas que, além de serem classificadas como alimentares, tenham como característica fundamental o *check-out*, ou seja, balcão na saída da loja, com caixa registradora, terminal de ponto-de-venda (PDV), máquinas de calcular, máquinas de somar ou qualquer outro equipamento que permita a soma e a conferência das compras. Além disso, deverá ter carrinhos ou cestas à disposição dos fregueses. A maioria dos produtos, nesses estabelecimentos, são dispostos de maneira acessível, permitindo aos fregueses se auto-servirem (ROJO, 1998, p. 85).

De acordo com Magnolli:

Supermercado caracteriza-se pela ampla utilização do sistema de auto-serviço, onde deve predominar no mínimo a seção de mercearia; predomínio da venda de gêneros alimentícios, com a presença de pelo menos quatro seções básicas: mercearia, carnes, frios e laticínios; presença de *layout* típico de supermercado e de equipamento de venda normalmente utilizado neste tipo de estabelecimento (DI PRIMO, 1999, p. 40).

Para Kotler e Armstrong (1993), um supermercado constitui uma operação de grande porte, com baixo custo, pequena margem de lucro, grande volume e auto-serviço, que visa à satisfação praticamente total das necessidades do consumidor no tocante a alimentos, produtos de higiene pessoal e limpeza e produtos de manutenção do lar. Segundo Berman, Evans, “o *Food Marketing Institute* define um supermercado como uma loja alimentar de auto-serviço com departamento de mercearia, hortifrutigranjeiros e carnes com vendas mínimas anuais de US\$ 2 milhões (ou aproximadamente US\$ 170.000 mensais)” (*apud* RÉVILLION, 1998, p. 38).

Contudo, as lojas do varejo alimentício de auto-serviço podem ser subdivididas em vários formatos de acordo com algumas características mercadológicas como área de vendas, número de itens, quantidade de *check-outs*, entre outras como se pode observar no quadro 2.

Formato de lojas	Área de vendas / m ²	Nº. médio de itens	% de vendas de não-alimentos	Nº. de check-outs	Seções
Minimercado	50 - 100	1.000	3	1	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Loja de conveniência	50 - 250	1.000	3	1-2	Mercearia, frios, laticínios e bazar, lanches
Supermercado compacto	300 - 700	4.000	3	2 - 6	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios e bazar
Supermercado convencional	700 - 2.500	9.000	6	7 - 20	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, peixaria, frios, laticínios e bazar
Superloja	3.000 - 5.000	14.000	12	25 - 36	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, peixaria, frios, laticínios, padaria, bazar, têxtil e eletrônicos
Hipermercado	7.000 - 16.000	45.000	30	55 - 90	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, peixaria, frios, laticínios, padaria, bazar, têxtil e eletrônicos
Clube atacadista	5.000 - 12.000	5.000	35	25 - 35	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, padaria, bazar, têxtil e eletrônicos

Quadro 2 - Comparação dos diversos formatos de varejo alimentício em auto-serviço
Fonte: adaptada de Parente (2000).

De acordo com Parente (2000), o varejo alimentício de auto-serviço pode ser dividido em:

- minimercados: varejo presente nos bairros, principalmente de classe baixa com sistema de auto-serviço e 01 *check-out*. Representam cerca de 10% dos gastos no varejo de alimentos;
- lojas de conveniência: modelo importado dos Estados Unidos nos anos 80 que se localiza principalmente nos postos de combustíveis. Com o funcionamento 24 horas de alguns hipermercados e com o atendimento personalizado e ampliação de *mix* das padarias vem sofrendo forte concorrência;
- supermercados compactos: caracterizados pelo auto-serviço, um número maior de *check-outs* e produtos dispostos de forma acessível para os consumidores se abastecerem utilizando carrinhos ou cestas. O *mix* de produtos é bem completo apesar de compacto. É a maioria das unidades de auto-serviço no Brasil e pode-se estimar que representam cerca de ¼ da distribuição alimentícia do país;
- supermercados convencionais: são os estabelecimentos de porte médio com um *mix* de

produto mais amplo e geralmente se apresentam em formato de redes. São responsáveis também por cerca de ¼ do comércio de alimentos no nosso país;

- **superlojas:** grandes supermercados com uma linha completa de perecíveis. Também oferecem uma grande quantidade de produtos não alimentícios (têxteis e eletrônicos). São aproximadamente 400 lojas no país responsáveis por 14% das vendas no varejo de alimentos;
- **hipermercados:** lojas imensas de auto-serviço com uma variedade gigantesca de itens (tanto alimentícios como não alimentícios). Os preços são muito competitivos o que possibilita que o consumidor faça todas as suas compras em um único lugar. Sua principal diferença com uma superloja é a importância e o tamanho da área destinada aos não-alimentos. São cerca de 100 lojas que representam 14% das vendas no varejo alimentar porém nas grandes cidades este percentual chega a 39% das vendas (como em São Paulo) e no interior cai para 6%;
- **clubes atacadistas:** grandes lojas que vendem no varejo e atacado. Possuem sortimento compacto, instalações simples e preços baixos.

O diretor da Ascar & Associados e consultor da Abras, Antonio Carlos Ascar, em entrevista a revista SuperHiper, afirma que assim como a tecnologia e as famílias mudaram, os formatos de lojas continuam evoluindo para atender cada nicho de consumo. Ele comenta que os supermercados de vizinhança vêm crescendo (os que possuem entre 500 e 1500 metros quadrados de área de vendas), contudo as superlojas (4 a 5 mil metros quadrados de área de vendas) tem tido a sua importância aumentada em certas regiões do país. Para ele os hipermercados não diminuirão de tamanho; surgirão as lojas combo (supermercado combinado com drogarias, farmácias e uma grande área de não-alimentos); as lojas de conveniência tendem a se aproximar mais dos supermercados e o tamanho médio dos supermercados vai continuar crescendo (SOUSA, 2002a).

Em outro artigo para a mesma revista, ele apresenta uma divisão dos formatos do varejo alimentício de auto-serviço um pouco distinta da apresentada no quadro 2. O formato minimercado não aparece mas são incluídos a loja de sortimento limitado (com 200 / 400 m², 900 itens em média, com 2 a 4 *check-outs* e que comercializam poucos perecíveis e poucas marcas); e o supercenter (com 10.000 / 18.000 m² de área de vendas, número médio de 70.000 itens e com 50 a 80 *check-outs*) (LUKIANOCENKO, 2005).

Porém, ele afirma que não existe nenhum formato puro e que ocorrem muitas

variações dentro de cada padrão, fato ocorrido pela constante busca da competitividade na atração e fidelização de clientes.

Exemplos destes são os hipermercados que se caracterizavam por possuírem área de vendas em torno de 12.000 m² e hoje têm aproximadamente 8.000 m². Isto aconteceu porque devido à competitividade este formato, que geralmente localizava-se em grandes áreas nos arredores das cidades, começou a instalar-se nos grandes centros onde os terrenos disponíveis eram menores e mais caros. Devido a esta nova localização, houve também uma aproximação com as características da loja de vizinhança na tentativa de fazer o cliente freqüentar mais vezes por semana o estabelecimento. Para atrair este público diminuíram a área de vendas e concentraram os perecíveis em uma só área. As lojas de vizinhança por sua vez tentavam se aproximar dos hipermercados ampliando sua área de vendas e aumentando a quantidade e variedade do *mix*. Já as típicas lojas de conveniência brasileiras, as padarias, têm ampliado seu *mix* com itens de mercearia e vêm agregando características de lanchonetes e restaurantes. Os clubes atacadistas também participam destas mudanças procurando se assemelhar aos hipermercados vendendo não só para pequenos comerciantes, mas para as grandes famílias ofertando embalagens institucionais e fazendo vendas fracionadas de alguns itens. Enfim, todos os formatos convergem para transformar o ponto de venda em um espaço: (a) abastecedor com maior número de itens por metro quadrado; (b) de conveniência, facilitando a situação de compra para o consumidor e (c) de vizinhança, tentando atrair clientes em todos os seus momentos de compras, várias vezes por semana (LUKIANOCENKO, 2005).

2.4 Definições de *Layout*

Atualmente é cada vez mais difícil criar vantagens competitivas baseadas em preço, promoção ou na mercadoria em si. Portanto, a loja tem se tornando uma boa oportunidade para diferenciação mercadológica. Contudo o *layout* e seus componentes devem trabalhar em harmonia para apoiar os produtos e não competir com eles. Para isto é necessário considerar três objetivos: a atmosfera da loja deve ser consistente com sua imagem e um bom projeto deve tanto ajudar a influenciar as decisões de compra dos clientes como levar em conta a produtividade do espaço no varejo. Enfim, o varejista deve buscar um equilíbrio delicado entre o *layout* que deve instigar os clientes a se movimentarem pela loja para comprarem mais mercadorias do que haviam planejado, mas que também o espaço da loja seja utilizado de forma produtiva pois é um recurso caro e escasso (LEVY; WEITZ, 2000).

O melhor *layout* para o consumidor é aquele que torna o processo de compra mais confortável, divertido, estimulante e onde os produtos possam ser localizados e escolhidos facilmente. Já para o empresário, é aquele que além de maximizar a satisfação do cliente também faz com que o volume de vendas seja aumentado, minimiza os custos operacionais, facilita a composição da margem e otimiza a lucratividade da loja (PARENTE, 2000).

Las Casas (1994) define *layout* como as partes essenciais ou elementos que auxiliam uma loja na obtenção da produtividade máxima. O problema é arranjar e utilizar o espaço de tal forma que a clientela, mercadoria e funcionários sejam eficientemente combinados. Em outras palavras, “*layout* é o arranjo interior da mercadoria na loja, móveis e equipamentos para maximizar a conveniência do cliente a um custo mais reduzido para o varejista” (SPOHN; ALLEN, 1977 *apud* LAS CASAS, 1994, p. 137).

“A chave do *layout* é melhorar o serviço ao consumidor, aumentar a produtividade da loja e reduzir os custos proporcionais” (MASON; MAYER, 1990 *apud* LAS CASAS, 1994, p. 139). Portanto, um dos objetivos do *layout* é a simplificação do trabalho por meio da:

- eliminação das atividades desnecessárias;
- combinação das atividades essenciais;
- reorganização da sequência da combinação das atividades;
- mudança de móveis e equipamentos;
- qualquer combinação das formas anteriores.

Ainda segundo o autor, existem alguns estudos que revelam uma interação entre os hábitos de compra e o espaço: os hábitos de compra determinam o *layout* da mesma forma que o *layout* interfere no processo de compra.

De acordo com Gina Maria Leandro, diretora da G. Design, em entrevista a revista SuperHiper, um *layout* deve causar impacto tanto esteticamente, ajudando a criar uma imagem forte da empresa, facilitando as compras e fidelizando o cliente como do ponto de vista quantitativo, aumentando a produtividade, as vendas por metro quadrado e a dos produtos com maiores margens. Enquanto a fachada atrai o consumidor para dentro da loja, o *layout* tem o desafio de mantê-lo mais tempo no interior da loja (SOUZA, 2002a).

Durante a elaboração de um *layout*, deve-se pensar no perfil do público-alvo, na linha de produtos comercializados e nos equipamentos adequados que deverão ser adquiridos (SOUZA; LEITE, 1997).

Underhill (1999) afirma que existe em todo ambiente de loja uma área que ele chama de área de transição. As pessoas, em sua maioria, sempre estão andando muito rápido e

quando entram na loja levam certo tempo até se ambientar e diminuir o ritmo. Até isto acontecer, a visão periférica diminui e, portanto, qualquer coisa que seja colocada nesta zona de transição será ignorada. Para minimizar este efeito sugere-se uma iluminação especial para demarcar a fronteira do “fora” e “dentro”. Pode-se também colocar uma pessoa apenas saudando os clientes (sem pergunta-lhes se querem ajuda para não se sentirem invadidos) ou oferecendo uma cesta ou folheto (se estes itens ficarem ali sozinhos serão ignorados). Uma boa idéia é colocar uma espécie de “quebra molas”, como por exemplo, uma banca de promoções ou novidades, obrigando as pessoas a parar e diminuir o ritmo.

Para Patrícia Baker Upton, sócia da *A6 design*, deve ser criada uma área de impacto na entrada da loja, que já foi destinada ao FLV, pois esta parte da loja é a de compras por impulso (SOUSA, 2003).

Dentro do *layout* há certos lugares que geram mais fluxo (perto de portas, escadas, elevadores, caixas) onde os produtos de compra impulsiva devem ser alocados. As mercadorias de compra comparada, que o cliente precisa examinar cuidadosamente, comparar, refletir, devem ficar em áreas periféricas, com menos trânsito para facilitar o processo decisório. Já os produtos complementares devem ser posicionados próximos um dos outros para uma compra por sugestão (PARENTE, 2000).

Para Solomon (2002) os corredores devem ser mais amplos estimulando o passeio e ainda maiores nas áreas reservadas para produtos com maior margem de lucro. Itens de valor baixo e que são comprados regularmente devem ficar no alto e em corredores mais estreitos para que os carros de compras não fiquem parados ali. Já os itens de impulso devem ficar próximos aos caixas, pois as compras impulsivas aumentam 10% quando *displays* apropriados são utilizados.

Underhill (1999) faz outra constatação: as cestas devem ser espalhadas por vários locais da loja, pois muitas vezes os clientes entram para comprar um único item e devido as compras impulsivas o volume de produtos aumenta e muitas pessoas deixam de comprar mais simplesmente porque não cabe mais nada em suas mãos (e certamente elas não querem perder tempo deslocando-se até a entrada da loja para buscar uma cestinha).

Para Underhill (1999), na hora de se elaborar um *layout*, deve-se levar em conta a estrutura da “máquina humana” com seus aspectos físicos e anatômicos.

As pessoas andam olhando para frente e, quanto mais apressadas, mais difícil de olhar para os lados. Portanto, a forma ideal de exposição seria posicionar as gôndolas não em ângulos de 90°, mas ligeiramente inclinadas facilitando a visualização do produto exposto. O

problema é que esta forma de exposição ocupa mais espaço de área de venda (cerca de 1/5 a mais). Portanto, este formato é amplamente indicado na exposição de produtos de compra comparada onde os varejistas querem que estes sejam altamente examinados. Pela mesma razão as pontas de gôndolas são excelentes pontos de vendas, pois os consumidores quanto estão andando pela loja o enxergam em suas 3 faces. Também se deve cuidar que as mercadorias não interrompam a linha de visão dos clientes. O consumidor deve conseguir ver o que está na sua frente, mas também olhar em volta e ver o que há em outras partes da loja. Assim, os próprios produtos tornam-se uma ferramenta para que os clientes fluam pelo ambiente. Existe ainda outra preocupação: o roubo. As chances de roubos dentro das lojas devem ser minimizadas pelo *layout*, pensando sempre em reduzir os pontos de baixa visibilidade (PARENTE, 2000).

Underhill (1999) ainda afirma que a taxa de captura é algo muito importante. Refere-se ao quanto o consumidor vê daquilo que é exibido na gôndola. A zona confiável de exposição vai de um pouco acima dos olhos até a altura dos joelhos. Para o espaço restante de exposição não ficar prejudicado, deve-se exibir produtos grandes acima e abaixo desta zona, pois são mais fáceis de serem percebidos (como fraldas, baldes). Já a taxa de bumerangue também deve ser observada, pois se trata de quantas vezes o freguês deixa de percorrer totalmente um corredor. Uma maneira de minimizar este efeito e posicionar produtos mais populares no meio do corredor ou colocar chamarizes em ambas as pontas.

Para ele um dos principais objetivos do *layout* é levar o consumidor ao fundo de loja. Para isto posicionam-se nesta área categorias destino (de maior procura e compra planejada) como laticínios, carnes e panificação. Assim o consumidor que procura por estes itens comprará outros no caminho de ida e de volta. Porém isto pode tornar-se desagradável para clientes muito apressados. Visando isto, alguns estabelecimentos estão criando o “circuito superficial” colocando alguns balcões refrigerados perto da entrada da loja onde os clientes podem rapidamente comprar o que desejam, sair e ficar muito satisfeito com a economia de tempo. Outra forma de atrair o cliente ao fundo de loja é fixar uma espécie de mandala, algo que chama o cliente pelo aspecto visual (como fotos gigantes de produtos ou uma comunicação visual atrativa).

De acordo com Las Casas (1994), existem basicamente três tipos de *layout*: retangular ou *grid*, fluxo livre e boutique. No tipo *grid*, que é o mais usado devido a simplicidade e eficiência, as mercadorias de compra impulsiva devem ser localizadas perto da via principal e a medida que o comprador se afasta desta via as mercadorias devem ser mais gerais e de

compra mais contemplativa o que requer espaços maiores. Parente (2000) ainda afirma que os equipamentos de exposição ficam dispostos em forma retangular, em linhas paralelas, formando ângulo reto com a fachada e com o fundo da loja (muito comum em supermercados). Este *layout* tende a direcionar o fluxo de clientes ao longo dos corredores principais deixando as demais partes da loja com menos movimento. Para contrabalancear, podem-se localizar algumas categorias de destino nestas áreas menos movimentadas.

Já o de **fluxo livre** fornece uma maior liberdade para a distribuição dos produtos, geralmente em agrupamentos, permitindo a criação de vários ambientes dando mais liberdade ao consumidor (LAS CASAS, 1994). O fluxo de clientes não é direcionado, os equipamentos são arranjados de forma mais informal dando a idéia de uma atmosfera mais descontraída. A movimentação em qualquer direção é estimulada fazendo que o consumidor circule por toda loja e faça compras impulsivas. Os equipamentos são baixos para facilitar a visualização e o estímulo de compras nos outros departamentos (PARENTE, 2000).

No *layout* estilo **butique**, vários produtos relacionados são agrupados em determinados setores da loja (ex. seção de crianças), ocupando um espaço semi-separado e bem definido podendo ter sua própria identidade através de cores, estilo e atmosfera (LAS CASAS, 1994).

Contudo, Parente (2000) e Levy e Weitz (2000) apresenta um quarto tipo de *layout*: o **pista** que tem semelhanças com o de fluxo livre e o boutique, porém tem um corredor principal no início da loja e faz com que os clientes circulem ao longo dos perímetros da mesma incentivando as compras por impulso. Existem outros tipos de *layouts* baseados nestes quatro principais (por exemplo, o espinha de peixe ou Y). Muitas empresas combinam os pontos fortes de vários tipos, principalmente em lojas de grande porte onde, por exemplo, os não-alimentos são dispostos no estilo boutique, os perecíveis no fluxo livre e a mercearia no tradicional *grid*.

Tipo	Vantagem	Desvantagem	Tipos de Lojas
Grade	Menor custo Facilita a segurança Uso eficiente do espaço Ideal para compra de rotina Facilita o auto-serviço Maior eficiência operacional	Visual não atrativo Criatividade limitada Não induz o cliente a circular pela loja aumentando o tempo de permanência	Supermercados Hipermercados Farmácias Lojas de desconto
Fluxo livre	Flexível e criativo Estimula compra impulsiva Visual atraente Estimula o “passear” e consequentemente aumenta a permanência de tempo na loja	Espaço usado ineficientemente Facilita furtos Custos maiores Pode ser confuso para os clientes Dificulta a limpeza	Lojas de departamentos, presentes e confecções

Tipo	Vantagem	Desvantagem	Tipos de Lojas
Butique	Flexível Facilita a segmentação dos produtos Visual muito atrativo	Custos maiores Espaço usado ineficientemente Altos custos de segurança (encoraja mais os furtos)	Loja de móveis, Lojas de departamentos mais sofisticadas
Pista	Flexível Estimula compra impulsiva Permite identificação clara de departamentos individuais Encoraja comprar na loja toda	Espaço usado ineficientemente Altos custos de segurança (encoraja mais os furtos) Maiores custos operacionais	Lojas de departamentos Lojas especializadas

Quadro 3 - Vantagens e desvantagens dos vários tipos de *layout*

Fonte: adaptado de Las Casas (1994) e Parente (2000).

Em artigo da SuperHiper, Gina Maria Leandro coloca que o modelo atual de *layout* deve focar no cliente e dar destaque aos perecíveis por serem estes os responsáveis por grande parte do lucro e da fidelização da empresa. Ainda afirma que no Brasil prevalecem dois modelos de *layouts*: o anglo-canadense, utilizado pelo Pão de Açúcar e Barateiro onde a seção de FLV abre a loja com as demais seções de perecíveis ladeando as gôndolas centrais que dão ênfase a mercearia; e o modelo europeu, baseado no conceito *store in store* onde cada seção é vista como uma loja independente usado pelo Wall-Mart e outras redes de hipermercados. Ela conclui afirmando que não há modelos estanques, que a loja deve ser atraente e o *layout* deve sempre estar em processo de modernização (SOUSA, 2002a). Num outro artigo da mesma revista, Patrícia Baker Upton diz que as tendências em *layout* vêm e vão por isso o mais importante na hora de definição do *layout* é a junção de três fatores: experiência do supermercadista, fazer o que o público quer e estar atento as tendências mundiais. Com o surgimento de novos formatos, como a loja de vizinhança com elementos de hipermercados, surge a nova tendência de nichos ambientados para cada seção. A ambientação deve ser detalhada definindo-se espaços para cada seção conforme a sensação que se quer passar para os clientes. Pode-se experimentar durante algum tempo algumas soluções para avaliar a resposta do público, no entanto, o foco do *layout* deve ser encontrado o quanto antes para não desestimular a experiência de compra. Muitos aspectos não são percebidos na hora da elaboração do *layout* e que podem depois revelar-se quando o público entra na loja (SOUSA, 2003).

Além destas definições físicas a respeito do *layout* é importante ressaltar que o ambiente em si também tem uma forte influência no comportamento do consumidor. Segundo Bitner (1992) o efeito da atmosfera, desenho físico e elementos de decoração nos consumidores e trabalhadores é reconhecido pelos gerentes e mencionado em praticamente

todo texto de marketing, varejo e comportamento organizacional. Contudo, ainda particularmente no marketing, existe uma surpreendente falta de pesquisas empíricas ou *frameworks* teoricamente baseados dirigidos ao papel dos arredores físicos nos ambientes de consumo. Segundo Kotler (1998), o ambiente é um aspecto muito importante em uma loja e o *layout* físico pode tanto ajudar como atrapalhar o processo de compra. As lojas devem criar um ambiente que seja adequado ao seu público-alvo.

Mas o que faz um consumidor escolher uma loja em detrimento da outra? É a imagem que a mesma passa e que é formada por uma série de fatores como localização, adequação das mercadorias, conhecimento e qualidade da equipe de vendas, entre outros e que juntos formam uma impressão global usada pelos clientes para fazerem seus julgamentos (SOLOMON, 2002). Portanto, ainda antes de comprar, consumidores comumente buscam por dicas sobre as capacidades e qualidades da empresa. O ambiente físico é rico em fornecer estas dicas e pode ser muito influente em comunicar a imagem e a proposta da empresa para seus consumidores (BITNER, 1992).

Em relação às respostas físicas, Bitner (1992) diz que o ambiente percebido pode também afetar as pessoas fisiologicamente. Barulho muito alto pode causar um desconforto físico, a temperatura de uma sala pode causar tanto suor como tremor, a qualidade do ar pode dificultar a respiração e a luminosidade pode diminuir a habilidade de ver e causar pânico. Todas estas respostas físicas podem influenciar se as pessoas gostam e ficam ou não em certo ambiente. Solomon (2002) também afirma que as dimensões do ambiente físico, como decoração, aromas e até mesmo a temperatura podem influenciar significativamente o consumo. Esta mesma lógica é reforçada por Révillion (1998) que declara que a atmosfera da loja é algo essencial. Cores, aromas e sons influenciam o processo de compra. Muitos elementos do *design* da loja podem ser controlados de maneira inteligente para atrair clientes e produzir os efeitos desejados nos consumidores. É crescente a preferência do consumidor por comprar em lojas onde ele se sinta bem e isso inclui desde a limpeza e iluminação do ambiente, passando pela climatização adequada até a beleza arquitetônica.

Portanto, para Bitner (1992) é importante gerenciar os aspectos físicos do ambiente como: um pacote sensorial designado a incitar respostas emocionais; um facilitador na formação do comportamento do consumidor e suficientemente eficiente para o fluxo de atividades e um diferenciador para distinguir um provedor de serviços de seus competidores, simbolizando a intenção dos segmentos de mercado para qual o serviço é destinado, e diferenciando-se daqueles que oferecem preços mais altos dos outros menos caros.

Consumidores podem ser atraídos para um serviço mais caro através da avaliação dos elementos tangíveis superiores.

Baker *et al* (2002) aquiescendo com este raciocínio, diz que o ambiente da loja pode sim afetar a expectativa de preço e qualidade dos serviços e das mercadorias. Para ele as características do *design* da loja influenciam na percepção monetária do preço, porém o efeito é relativamente pequeno se comparado com o efeito negativo que as mesmas têm nos custos de tempo/esforços físicos e com o efeito positivo que elas possuem sobre a qualidade do serviço e da mercadoria. Isto implica que varejistas que oferecem um *design* de alta imagem podem ser percebidos como ofertantes de alta qualidade e valor, porém com preços mais altos. Para minimizar este impacto podem ser usadas estratégias de comunicação mais explícitas.

Ainda para ele, a significativa e consistente influência do *design* nos custos da experiência de compra, especialmente nos custos físicos, mostra a necessidade de varejistas darem cuidadosa consideração para as características do *design* da loja (*layout*, arranjo da mercadoria). Estas características têm um grande potencial em influenciar como serão os custos físicos dos compradores e, portanto, suas experiências de compra e comportamentos. Criar uma experiência superior dentro da loja é crítico e pode prover uma efetiva arma competitiva.

Ainda segundo Solomon (2002), o tempo psicólogo é um fator que deve ser levado em consideração, pois a experiência de espera pode influenciar fortemente a percepção de qualidade de serviço. Cada vez mais os supermercados devem minimizar o efeito negativo das filas, pois 83% das mulheres e 91% dos homens já mudaram de estabelecimento devido a longas filas. A tecnologia vem ajudando na tentativa de agilizar os processos de compra dentro da loja para poupar o tempo dos consumidores. Temos como exemplo o surgimento de esteiras no *check-outs* e etiquetas com código de barras nos produtos, mas estas mudanças ainda não acompanham a crescente necessidade de economia de tempo dos consumidores. Révillion (1998) diz que o planejamento da circulação dos clientes dentro do supermercado também precisa ser otimizado no sentido de poupar tempo e facilitar as compras.

Por outro lado Underhill (1999) afirma que muitas decisões de compras são tomadas ou podem ser fortemente influenciadas dentro da própria loja (66% de acordo com GONÇALVES, 1997 *apud* SOUZA; LEITE 1997), pois os consumidores são suscetíveis a impressões e informações no ambiente do varejo e não se baseiam apenas na fidelidade a marca ou em propagandas. Quanto mais tempo o freguês permanecer dentro da loja, mais comprará e é obvio que ele permanecerá mais tempo somente se o ambiente for confortável e

o processo prazeroso. Já Solomon (2002) diz que duas em cada três compras no supermercado são decididas nos corredores da loja sendo que a compra não planejada em algumas categorias é ainda maior (85% em balas e chicletes, 70% nos cosméticos). As pessoas que levam listas também fazem compras espontâneas. Cerca de 1/3 das compras não planejadas é atribuído ao reconhecimento de novas necessidades enquanto a pessoa está na loja, por isso a importância de fazer o consumidor “passear” pela loja ao máximo.

Enfim, embora o conhecimento sobre o papel do espaço físico e outros aspectos do ambiente não sejam definitivos, existem consideráveis evidências de que o arranjo do espaço físico e a presença ou ausência de vários estímulos tem efeitos significativos sobre o comportamento (BORGES JR., 1997).

2.5 Desempenho

Hunt (2000 *apud* ROSSI; SILVA, 2008) apresenta a *Resource-Advantage Theory* (RAT) teoria que auxilia na compreensão da estratégia competitiva das firmas que competem entre si na busca de vantagens competitivas e conseqüente desempenho financeiro superior. Segundo esta teoria, o objetivo principal das empresas é obter desempenho financeiro superior. Em outras palavras, para firma gerar benefícios, financeiros ou não, ela precisa obter resultados financeiros satisfatórios, que garantam sua sobrevivência. Desta forma, até organizações sem fins lucrativos possuem como objetivo principal a obtenção de lucro, que será então transformado em outras formas de benefícios e recursos para a sociedade. Assim, para avaliar seu desempenho, uma firma necessita contrastá-lo com alguma referência interna ou externa.

Conforme Santos *et al* (2008), o desempenho empresarial tem sido foco da atenção de acadêmicos e práticos. Contudo, definir e medi-lo, além de escolher indicadores que melhor o representem, não são tarefas fáceis. Geralmente são utilizadas medidas de desempenho “objetivas”, baseadas em indicadores contábeis e econômico-financeiros.

De acordo com Miranda e Azevedo (2000), os indicadores de desempenho podem ser divididos em três grandes grupos: (a) indicadores financeiros tradicionais relacionados a: faturamento, margem, resultados, liquidez, endividamento, rentabilidade, investimento e custos; (b) indicadores não financeiros tradicionais relativos a: número de clientes, de funcionários, de lojas, de vendedores, de fornecedores, de representantes, de produtos, volume de vendas, produtividade, participação ou posicionamento de mercado ; e (c) indicadores não

tradicionais (financeiros ou não financeiros): tempo de entrega do pedido, inovação, retenção de clientes, valor da marca, investimento na marca, investimento em investigação e desenvolvimento, valor adicionado por funcionário. Contudo, segundo pesquisas, os indicadores de medição de performance gerencial mais utilizados pelas empresas brasileiras são em primeiro lugar os financeiros tradicionais principalmente aqueles relacionados com o faturamento seguidos pelos não financeiros tradicionais e, por fim, os não tradicionais.

No entanto, na literatura investigada, não se encontrou métodos específicos para avaliar a influência do *layout* no desempenho das empresas, ou seja, como mensurar se determinada alteração no *layout* foi positiva ou não. Encontraram-se sim métodos que são utilizados para otimizar os espaços do *layout* aumentando desta forma a produtividade e rentabilidade dos mesmos o que conseqüentemente refletirá no desempenho das empresas.

Portanto, é importante diferenciar duas operações complementares porém distintas: gerenciamento do espaço (distribuição da exposição do ponto de venda de acordo com desempenho de cada produto ou grupo de produtos) de gerenciamento do *layout* (dispor a loja de forma confortável e estimulante para o consumidor). Ou seja, o *layout* recebe do gerenciamento de espaço as informações necessárias para organizar os produtos numa ordem confortável e estimulante para o consumidor (BORGES JR., 1997).

Ressaltando a importância de uma boa distribuição de seções e mercadorias, Révillion (1998) em sua pesquisa sobre satisfação dos clientes em supermercados, afirma que a organização das seções é o fator que mais pesa na avaliação da dimensão organização e infraestrutura. A pesquisa também revelou que alguns aspectos que fazem parte do planejamento do ambiente do supermercado demonstraram ser importantes na avaliação dos consumidores como decoração e *design* da loja e dos equipamentos, a sinalização interna e a organização dos produtos e das seções.

Neste contexto, existe ainda um grande *tradeoff*: o espaço deve ser aumentado visando maior conforto para o cliente, facilitando sua circulação ou deve-se destiná-lo para a exposição de mais mercadorias? Robert Kahn, diretor e consultor do Wall-Mart, citado por Parente (2000), afirma que o correto é concentrar-se no tempo que os clientes ficam na loja e não na quantidade de mercadorias que estarão expostos. Ele propôs esta fórmula:

$$\text{Vendas/m}^2 = f(\text{n}^\circ. \text{ de consumidores}) \times (\text{tempo que passam na loja})$$

Para facilitar a determinação e alocação destes espaços, existem alguns métodos que em conjunto com os aspectos de comportamento do consumidor, estratégias de marketing e de gerenciamento de categorias podem otimizar as decisões *layout* de uma loja (PARENTE

2000).

Método do índice de produtividade de vendas: baseado no indicador de vendas por metro quadrado, tem o objetivo de otimizar o *layout* de modo que categorias com baixos índices de vendas por metro quadrado cedam espaço para aquelas com melhor desempenho. Por exemplo, se a categoria FLV contribui com 2,5% das vendas e ocupa um espaço de 3,5% da loja, seu índice de produtividade de vendas por área é de 0,71. O resultado mostra que o departamento está gerando um percentual de vendas 29% abaixo da área que ocupa podendo ter sua área reduzida em favor de outra categoria cujo índice seja maior que 1,0.

Método dos indicadores de lucro bruto por espaço: muito parecido com índice de produtividade de vendas, utiliza ao invés do volume de vendas a lucratividade. O espaço ocupado por certa categoria deve ser compatível com sua contribuição para o lucro da loja. Este método penaliza as categorias com margens baixas e favorece as com margens altas.

Método do índice comparativo GM-ROI área de venda: este indicador é o mais completo, pois utiliza o GMROI (retorno da margem bruta sobre o capital investido em estoque) considerando ao mesmo tempo o lucro bruto e o investimento em estoque (da área de vendas, não do depósito). Deve-se dividir o GMROI da categoria analisada pelo GMROI da área de vendas médio da loja. Se o resultado for maior que 1,0 a categoria não está conseguindo um rápido retorno sobre o investimento. Para otimizar este resultado é indicado diminuir o estoque na área de vendas reduzindo a área de exposição da categoria.

Contudo, às vezes, cada um destes índices aponta sugestões diferentes para as mesmas categorias. Diante deste impasse seria necessário testar uma das alternativas e acompanhar os resultados para depois tomar uma decisão. Também é preciso lembrar que o gerenciamento de categorias e o posicionamento estratégico devem sempre ser levados em conta na hora de tomar estas decisões (PARENTE, 2000).

Por fim, a função básica do gerenciamento de *layout* e do espaço na loja é facilitar a compra do consumidor, portanto, é necessário entender como os consumidores associam seus vários produtos e os utilizam. Assim sendo, o planejamento dos espaços da loja e seu respectivo *layout* devem ser umas das áreas de maior possibilidade para o profissional de marketing que atua com o varejo (BORGES JR., 1997).

Gerenciamento de categorias: Levy e Weitz (2000) ensinam que “categoria” trata-se de um sortimento de itens que o consumidor enxerga como substitutos aceitáveis um do outro. Segundo Rojo (1998), gerenciamento de categorias é o planejamento da gestão de produtos comercializados em um supermercado visando atender melhor o consumidor. Enfim, é a

melhoria de qualidade na administração da linha de produtos onde as categorias são vistas como unidades estratégicas de negócios.

Apesar das vendas do setor supermercadista terem aumentado muito, a concorrência também aumentou, portanto, a rentabilidade é menor exigindo atenção para obter resultados positivos pressionando as empresas buscarem qualidade, eficiência e produtividade. O gerenciamento de categoria surge como uma ferramenta que ajuda a administrar melhor o espaço onde varejistas e fornecedores tomam ações conjuntas para otimizar o desempenho de cada categoria e podem-se testar planos de rentabilidade alternativos para a localização das categorias e de cada produto dentro da mesma (ROJO,1998).

O gerenciamento de categoria traz eficiência ao processo e ajuda a identificar mais facilmente a fonte de um problema e resolvê-lo. Alguns varejistas optam por escolher um fornecedor para auxiliar no gerenciamento de determinada categoria: o capitão de categoria. Ele fica responsável por ajudar a obter entendimento sobre o consumidor, como satisfazê-lo e, conseqüentemente, melhorar o desempenho e lucro de toda categoria. Porém este fornecedor pode se aproveitar de sua posição e, por exemplo, na elaboração de um planograma (diagrama que ilustra onde cada SKU deve ser alocada) ser tendencioso a seu favor (LEVY; WEITZ, 2000). De acordo com Parente (2000), os planogramas são esquemas visuais que retratam a exposição dos produtos de uma categoria ou que mostram o mapa de distribuição da loja por departamento e categoria e auxilia os varejistas a administrar questões de exposição dos produtos. Existem alguns *softwares* que desenvolvem planogramas como *Apollo*, *Spaceman*, *Intactix*.

Os componentes para implantação de um gerenciamento de categorias são: (1) medidas de desempenho: ferramentas para definir, medir e monitorar o desempenho das categorias; (2) informação e tecnologia: base para apoio às decisões, planejamento, análise e controle do desempenho; (3) capacidade organizacional: clara definição de responsabilidades, conhecer as ferramentas, orientação para resultados, desenvolvimento e treinamento intensivo, estrutura organizacional com apoio para análises de dados pelos gerentes das categorias; (4) parceria fornecedor e varejistas; (5) estratégia: orientar esforços para oferecer valor aos clientes, comprometimento da alta direção, gerências às categorias como unidades estratégicas de negócios (ROJO, 1998).

Já as etapas de processo de implantação de gerenciamento de categorias são:

- definição da categoria: produtos que compõem cada seção, categoria, subcategoria e segmentos comercializados;

- o papel da categoria: definido considerando dados sobre consumidor, desempenho na loja e no mercado;
- análise da categoria: conduzir uma análise da categoria, subcategoria e segmentos, marcas e principais produtos;
- medidas de desempenho da categoria: estabelecer medidas de desempenho qualitativas e quantitativas (margem bruta, nível desejado de estoque, volume de vendas, nível de serviço, promoções);
- estratégia da categoria: estratégia de marketing, abastecimento e serviços dentro da loja;
- táticas da categoria: determinar nível ótimo de variedade, preços, apresentação na loja, promoções específicas;
- implementação do plano: desenvolver e implementar um plano para alcançar o desempenho definido;
- revisão da categoria: gerenciar constantemente os resultados e o plano (ROJO, 1998).

De acordo com Parente (2000), para determinar onde cada categoria deve ser localizada é necessário levar em conta: o comportamento do consumidor, frequência de reposição, proximidade com categorias complementares, variações sazonais, distribuição de forma equilibrada das vendas e do fluxo de clientes e o gerenciamento de categorias. As categorias podem ser divididas em:

- **categorias destino:** são as categorias essenciais para o bom andamento da casa, aquelas que exigem a ida ao supermercado, do contrário a “casa pára”. Arroz, por exemplo;
- **categorias rotina:** são importantes para o consumo de pessoas ou famílias, mas não levam o consumidor a sair de casa só para comprá-las. Elas são adquiridas quando o consumidor vai à loja comprar as categorias destino e fazem parte da lista de compras. Exemplo: iogurte;
- **categorias de conveniência ou impulso:** não são essenciais para o bom andamento do lar, mas são valorizadas pela associação com ocasiões especiais (exemplo: vinho para servir aos amigos em um jantar especial); por atender a emergências (exemplo: prato pronto congelado no dia em que a empregada falta); e por funcionar como uma recompensa ao consumidor. Exemplo: chocolate;

- **categorias sazonais:** são adquiridas em determinadas épocas do ano, em comemorações e datas especiais. Exemplos: panetone e ovo de Páscoa (SUCESSO... , 2007).

É importante saber o “papel” de cada categoria na imagem e no posicionamento estratégico da loja. Isto ajudará a definir o *layout* da loja, o local de exposição de cada categoria e dos pontos extras. Categorias de compra por impulso, por exemplo, podem ter uma alocação extra nos *check-stands*. Assim, enquanto espera para pagar pelas compras, o consumidor pode se sentir tentado a adquirir o produto. Categorias de destino podem ficar no final dos corredores, levando o comprador a andar e conhecer todos os produtos da seção. É importante lembrar que o *layout* deve facilitar a movimentação do consumidor e as vendas (SUCESSO... , 2007).

Parente (2000) também afirma que as categorias “destino” e “rotina” têm forte capacidade de atração de clientes e influem na imagem da empresa, portanto, estas categorias, devem receber maior atenção quanto ao espaço, visibilidade e atratividade. Já as categorias “ocasional” e “conveniência” que tem pouca capacidade de atração e de influenciar na imagem da empresa devem receber menor espaço e localizações menos destacadas.

No entanto é necessário não somente nestas, mas em todas as decisões de *layout*, buscar um equilíbrio entre os objetivos da empresa de maximizar as vendas, satisfazer os clientes e aumentar a lucratividade (PARENTE, 2000).

2.6 Evolução do *Layout* do Supermercado

Antigamente a seção de cereais (cesta básica) ficava na entrada da loja. Ou seja, o cliente se abastecia e ia embora sem circular pela loja. Ainda alguns supermercadistas, principalmente no interior, acham que este tipo de *layout* é o mais eficaz. Acreditam nisto porque querem atender o consumidor rapidamente e acham que estes se aborrecem em circular pela loja. Outros acham que o consumidor precisa colocar primeiro no carrinho as mercadorias mais pesadas para não danificar os demais produtos (como se os carrinhos não fossem grandes e os consumidores inteligentes o suficiente). É verdade que o consumidor ganha o precioso tempo, porém, deixa de ver e aproveitar oportunidades não só de aquisição de produtos, mas da própria experiência de compras que quando agradável é algo muito interessante. O supermercadista também deixa de aumentar suas vendas que poderiam ocorrer se o cliente tivesse circulado mais por sua loja.

Com a chegada dos hipermercados, os *layouts* ganharam outros ares. As ilhas de congelados e laticínios foram trazidas para frente da loja, mas para os pequenos varejos, com dimensões e volume de vendas menores, surgiu o questionamento de como deveria ser o posicionamento destes.

Um levantamento feito pelo escritório brasileiro da consultoria McKinsey ouviu 2.000 consumidores em todo o Brasil, a respeito de suas preferências e hábitos de compras. Constatou-se que após o Plano Real, alguns hábitos mudaram. Sem tanta preocupação de formar estoques domésticos para se precaver dos constantes aumentos de preços, os consumidores passaram a intensificar as compras de menor porte, nas quais eram gastos 33 reais, em média. Essas compras passaram a representar 65% do volume de vendas. Nesta situação, os consumidores privilegiavam o preço e a proximidade do supermercado de seu domicílio. Já para compras maiores (acima de 159 reais), as preferências recaíam sobre fatores como preço e sortimento de produtos (BLECHERb, 1996, p. 61-62). Isto se refletiu no *layout* dos supermercados que diminuíram drasticamente o espaço destinado a seus estoques, ampliando a sua área de vendas na busca acirrada por aumento de seu faturamento.

Ainda, segundo um artigo publicado pela Revista SuperHiper, os supermercados brasileiros vêm adaptando constantemente o *layout* de loja às necessidades dos consumidores, sendo que um bom exemplo disso é a área destinada aos produtos perecíveis, que há dez anos representava, em média, 30% do espaço de venda dos supermercados e hoje ocupa em torno de 60%.

Para Videira (1997), o motivo dessas mudanças também se baseia nos novos hábitos de consumo dos brasileiros. Há dez anos, seções como açougue, padaria e FLV (frutas, legumes, verduras) exigiam a presença de muitos funcionários para o atendimento do cliente, e não faltavam filas. Atualmente, com o crescimento da utilização dos produtos já pesados e embalados, as compras tornaram-se mais práticas e rápidas.

Existiram quatro gerações de *layout* no Brasil. A primeira foi nos anos 60 onde a mercearia era o destaque e os perecíveis (açougue, frios, laticínios e FLV) correspondiam por aproximadamente 25% da área de vendas e localizavam-se no fundo da loja. O formato era estreito e comprido com poucos *check-outs* (TENDÊNCIAS..., 1999).

A segunda geração, nos anos 70, tinha um espaço maior destinado aos perecíveis (de 30 a 35% da área de vendas) com ênfase no FLV. As carnes continuavam no fundo à esquerda como gerador de tráfego. Foi neste período que surgiu o “setor 4”, laticínios, ofertando iogurtes e leite longa vida, localizando-se à direita no fundo da loja (COMO..., 1996, p.63-

71). Nos anos 80, a terceira geração apresentava *layouts* mais largos principalmente para acomodar mais *check-outs*, pois a vendas por *check-outs* tinham aumentado. Com isto o fundo da loja também aumentou e começou a acomodar a padaria no seu lado direito. O FLV foi para a entrada da loja e os perecíveis começaram a ocupar metade da área de vendas. Também surgiram seções como peixaria, congelados e flores. Este formato mais horizontal privilegiou o corredor de entrada com destaque para o FLV, que passou a ter produtos embalados e visual mais atraente. Esta passagem do FLV para frente ocorreu em lojas de vários formatos, inclusive nos hipermercados (COMO..., 1996, p.63 a 71).

Na quarta geração, nos anos 90, os pratos prontos ganharam espaço, a peixaria tornou-se obrigatória e se localizava nos fundos, à direita, ao lado do açougue. A variedade e a qualidade dos perecíveis passaram a determinar a diferenciação entre as lojas sendo a padaria o principal gerador de tráfego e esta foi deslocada para frente à esquerda. Os corredores ficaram mais amplos, as lojas mais horizontais e pouco profundas. Neste período de evolução o aumento do espaço destinado para os perecíveis foi notório. A seção FLV ficava próxima ao depósito para facilitar o reabastecimento, pois era uma área que necessitava de contínua reposição. As seções que traziam maiores margens eram localizadas na periferia do salão de vendas, pois o fluxo de clientes era maior nesta área onde justamente ficavam os perecíveis (COMO ...,1996, p.63 a 71 e LEED; GERMAN, 1979 *apud* SESSO FILHO, 2000).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO EMPÍRICO

Nesta seção será apresentada a metodologia envolvida na pesquisa e justificativas para tal escolha. Na sequência será detalhado o problema de pesquisa por meio das perguntas de pesquisa e as fases que envolveram as mesmas.

3.1 Tipo e Método de Pesquisa

Vergara (2000) afirma que uma pesquisa deve ser classificada primeiramente de acordo com seus fins que podem ser: exploratório, descritivo, explicativo, metodológico, aplicado e intervencionista. Malhotra (2001, p. 155) coloca que a pesquisa qualitativa é “uma metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema [...]”. Segundo Cooper e Schindler (2003, p. 131) a “exploração é particularmente útil quando os pesquisadores não têm uma idéia clara dos problemas que vão enfrentar durante o estudo”. Sellitz *et al* (1965) diz que uma das finalidades do estudo exploratório é aumentar o conhecimento do pesquisador sobre o fenômeno que deseja investigar e esclarecer determinados conceitos.

Portanto, esta pesquisa realizada em um campo no qual existe pouco conhecimento acumulado e sistematizado, que não possuía hipóteses, mas que poderiam estas surgir no decorrer ou ao término da pesquisa, foi qualitativa de caráter exploratório.

Ainda, segundo Vergara (2000), a pesquisa deve ser classificada segundo seus meios que podem ser: de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso. Contudo estes meios não são mutuamente excludentes podendo-se utilizar mais de um na mesma pesquisa.

No presente estudo, optou-se pelo trabalho de campo, que foi realizado por meio de estudos de casos e análise documental. Os estudos de casos foram múltiplos e os dados foram obtidos através de entrevistas em profundidade com dirigentes e funcionários das empresas escolhidas para obtenção das informações necessárias. A análise documental se deu através da coleta e exame de materiais disponíveis relevantes ao tema, no caso, *layouts* das lojas. A idéia foi fazer um estudo em profundidade para a partir desta experiência serem levantados indícios

de possíveis relações entre os temas estudados, os quais resultarão em propostas para estudos futuros.

Finalizando, Malhotra (2001) alerta que é um erro utilizar os resultados de uma pesquisa qualitativa como conclusivos e fazer generalizações à população alvo. Portanto, é necessário esclarecer que o foco deste estudo é voltado para o reconhecimento e a interpretação do fenômeno dentro de seu contexto. Os temas que compõem esta dissertação estão sendo estudados inicialmente e não foi objetivo desta pesquisa elaborar um relatório irretorquível sobre o relacionamento entre os temas.

3.2 Indicações do Uso de Estudo de Caso

Patton (2002) diz que estudo de caso não é uma escolha metodológica, mas uma escolha do que será estudado. Schramm (1971 *apud* YIN, 2001, p. 31) fala que

[...] a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ele tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.

Contudo o tópico “decisões” é apenas um dentre outros como “indivíduos”, “organizações”, “processos”, etc., mas que neste estudo torna-se muito pertinente. Porém citar só o tópico é insuficiente para uma definição de estudo de caso. Ele não deve ser confundido com apenas mais uma tática de coleta de dados, pois se trata de uma estratégia de pesquisa abrangente.

Gil (1994) caracteriza o estudo de caso como profundo e exaustivo, de um ou poucos objetos, na intenção de se obter um conhecimento detalhado e amplo, tarefa que seria praticamente inviável por qualquer outro delineamento de pesquisa. Para ele, a maior utilidade do estudo de caso e seu uso em pesquisas exploratórias. Por ser flexível é indicado em fases iniciais de pesquisas sobre temas muito complexos e para a construção de hipóteses ou reformulação de problemas.

De acordo com Yin (2001, p. 21):

[...] o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos,

mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de alguns setores.

Ainda, segundo o autor, geralmente o estudo de caso é indicado para responder perguntas do tipo “como” e “porque”; quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos (não se podem manipular comportamentos relevantes); e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos.

Yin (2001) apresenta cinco principais estratégias de pesquisa em ciências sociais: experimento, levantamento, análise de arquivo, pesquisa histórica e estudo de caso. Segundo ele o que norteia a escolha estratégica e na verdade (a) o tipo de questão de pesquisa, (b) a extensão de controle que o investigador tem sobre os eventos comportamentais e (c) o grau de enfoque dos acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos. No quadro 4 o autor apresenta estes relacionamentos.

Estratégia	Forma da questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim / Não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	Sim

Quadro 4 - Estratégias de pesquisa e suas indicações de uso

Fonte: Yin (2001, p. 24).

Portanto, devido à forma da questão do estudo, do mesmo estar em um contexto contemporâneo, de não ser necessário controles sobre o evento e de tratar-se do entendimento de tomadas de certas decisões, o uso do estudo de caso fica totalmente justificado.

3.3 Críticas e Respostas em Estudos de Casos

Gil (1994) afirma que o estudo de caso é utilizado com frequência na pesquisa social devido a sua relativa simplicidade e economia, pois pode ser realizado por um único pesquisador e não utiliza técnicas de massa para a coleta dos dados. Jóia (2004) coloca que à utilização da metodologia de estudos de casos nas ciências sociais aplicadas já é largamente disseminada. Porém, apesar de sua importância, os estudos de casos têm-se tornado “presas fáceis” de rigorosos avaliadores de trabalhos científicos. Muito deste desprezo vem do fato de

que as habilidades necessárias para a execução de um bom estudo de caso não foram ainda bem definidas, ou seja, qualquer pessoa acha que é capaz de realizar um estudo de caso, o que nem sempre é verdade (YIN, 2001). A seguir estão listados os principais preconceitos em relação à metodologia do estudo de caso e as possíveis soluções.

Falta de rigor da pesquisa: preconceito causado em decorrência da negligência de muitos pesquisadores que aceitavam evidências equivocadas ou visões tendenciosas. Outra causa pode ser o fato de que algumas pessoas confundem caso de ensino (que pode ser deliberadamente alterado para propósitos de instrução) com estudo de caso. Patton e Appelbaum (2003 *apud* TOLEDO, 2007, p. 112) afirmam, ao contrário de outros pesquisadores, que

[...] o método na verdade utiliza-se de um grande número de procedimentos, sendo, portanto um método de trabalho intensivo ao invés de isento de rigor. Este esforço contribui para uma triangulação de diversas fontes de informação o que reflete em aumento de validade e confiabilidade das conclusões do estudo.

Pouca base para generalização científica: este é um dos principais alvos de críticas citados por Yin (2001), Gil (1994) e Jóia (2004). Um estudo de caso na verdade é generalizável a proposições teóricas (generalização analítica) e não a populações ou universos (generalização estatística). Sua função é, portanto, expandir e generalizar teorias (YIN, 2001). Todas as teorias se baseiam inicialmente em um caso ou objeto particular. O estudo detalhado desse caso ou objeto originará uma ou mais teorias que podem ser validadas por outros objetos ou casos. Esse processo lhe proporcionará aplicabilidade geral. Essa aplicabilidade resulta do conjunto de qualidades metodológicas do caso selecionado e do rigor com que o estudo e sua análise foram conduzidos (HAMEL, 1993 *apud* DIAS, 2000).

Demora no processo e vários documentos ilegíveis: muitos confundem o estudo de caso com etnografia e observação participante que são métodos que realmente precisam de longos períodos de imersão no campo e que não necessariamente devem fazer parte da metodologia de coleta de dados de um estudo de caso. Além disso, atualmente há formas de se escrever estudos de casos muito diferentes das tradicionais e maçantes narrativas, comuns no passado (YIN, 20001).

Impossibilidade da replicabilidade da pesquisa: outro pesquisador pode utilizar as mesmas teorias testadas no estudo de caso original em um conjunto diferente de condições

iniciais, em outra população, e chegará a resultados diferentes, porém testando a mesma teoria. Embora as observações de um caso em particular não possam ser replicadas, os resultados do estudo de caso, confirmando ou não uma determinada teoria, podem ser replicados (LEE, 1989 *apud* DIAS, 2000).

Concluindo, um método por si só não é bom ou ruim. O julgamento a respeito de um método em uma determinada pesquisa depende de dois fatores: o relacionamento entre a teoria e o método; e como o pesquisador lida com as potenciais deficiências do método (HARTLEY, 1994 *apud* DIAS, 2000).

3.4 Projeto de um Estudo de Caso

Yin (2001) define projeto como: seqüência lógica que une dados empíricos a questões de pesquisa. Os componentes de um projeto de estudo de caso são:

- questões de estudos: as mais apropriadas são do tipo “como” e “por que”;
- proposições (se houver): no caso de estudos exploratórios, onde não existam proposições a finalidade e o critério utilizados para julgar o estudo bem sucedido devem ser muito claros;
- unidade (s) de análise(s): podem ser um indivíduo, um evento ou uma entidade. A própria questão da pesquisa direcionará qual será a unidade de análise mais indicada;
- lógica que une os dados as proposições e critérios para interpretar as constatações: são os itens menos desenvolvidos na metodologia de estudo de caso ao longo dos anos. Existem várias maneiras de ligar os dados às proposições. Um exemplo é a adequação ao padrão.

Para Yin, há quatros tipos de projetos de estudos de casos colocados em uma matriz 2x2. Os estudos de caso podem ser únicos ou múltiplos e as unidades de análise podem ser unitárias ou múltiplas, conforme figura 1.

	Projetos de caso único	Projetos de casos múltiplos
Holísticos (unidade de análise única)	Tipo 1	Tipo 3
Incorporados (unidades múltiplas de análise)	Tipo 2	Tipo 4

Figura 1- Matriz dos projetos de estudos de casos
Fonte: Yin (2001, p.61).

O tipo 1 seria quando o pesquisador realiza um único estudo de um caso. Este tipo de pesquisa é indicado para se testar uma teoria bem formulada, quando se trata de um caso raro ou revelador. Já o tipo 2 refere-se também a um único estudo de caso porém com mais de uma unidade de análise.

Pode-se também realizar mais de um estudo de caso, os estudos de casos múltiplos, que ainda podem ser do tipo 3, quando se investiga apenas uma unidade de análise ou do tipo 4 quando mais de uma unidade de análise é estudada.

Neste estudo optou-se pelo projeto do “tipo 4”, ou seja, foram estudados vários casos e dentro de cada caso foram investigadas múltiplas unidades de análise.

3.5 Fases de um Estudo de Caso

Willis (2007) diz que as fases no estudo de caso se sobrepõem, pois não se consegue completá-las em uma seqüência. Portanto, o estudo de caso, devido a sua flexibilidade, não possui um roteiro rígido a ser seguido, mas os autores Collis e Hussey (2005) apresentam algumas etapas orientativas: seleção do caso, investigações preliminares, estágio de dados, estágio de análise e estágio de relatório.

3.5.1 Seleção do Caso

A escolha dos casos, quando há mais de um, não é feita por meio estatístico, mas sim por meio de algumas diretrizes. Gil (1994) coloca que para se superarem alguns inconvenientes do estudo de caso é preciso usar certa variedade de casos. Porém, para isto, é necessário ter algum conhecimento prévio do universo pesquisado. Sabino (1979 *apud* GIL, 1994) comenta alguns critérios para seleção dos casos:

- buscar casos típicos: estudar objetos que de acordo com informação prévia sejam a melhor expressão do tipo ideal da categoria;
- selecionar casos extremos: estes poderão fornecer uma idéia de limites dentro das quais pode haver oscilações das variáveis;
- escolher casos marginais: encontrar casos atípicos, anormais, e, por contraste, conhecer as causas dos casos normais e as possíveis causas de desvio.

Neste estudo optou-se por avaliar os casos típicos. Foram estudados supermercados de porte convencional de três grandes grupos regionais de cada estado do Sul do país. Tratam-se de estabelecimentos de porte médio, que têm de 700 a 2.500 m² de área de vendas, com um *mix* de aproximadamente 9.000 itens e que possuem de 7 a 20 *check-outs*.

A escolha do supermercado convencional como objeto de estudo se deu porque grande parte das redes brasileiras se encaixa neste perfil. São extremamente adaptáveis à localidade e ao público ao seu redor, podendo ter como foco preço, atendimento ou variedade além de serem sofisticados ou não. Assim, uma rede pode ter lojas com características e estilos distintos, conforme estas variáveis e seu público-alvo (LUKIANOCENKO, 2005).

Os supermercados selecionados foram escolhidos de acordo com sua posição no Ranking Brasil de 2005 fornecido pela AGAS que considera o faturamento bruto para a classificação das empresas conforme quadro 5. Optou-se pelo primeiro colocado de cada estado da região Sul do Brasil para ser objeto de estudo. Desta forma, pode-se fazer um comparativo entre as diferentes formas de decisões de *layout* e seu reflexo no desempenho.

Classificação 2005 no Ranking Nacional	Empresa	Sede	Faturamento Bruto em R\$	Número <i>check-outs</i>	Área de vendas
4	B	RS	1.410.185.010	810	113.075
10	A	SC	992.810.531	470	64.812
12	C	PR	765.895.534	452	62.057

Quadro 5 - Casos escolhidos

Fonte: adaptado do *Ranking* ABRAS (2005).

No entanto, Patton (2002) alerta que algumas vezes, novas unidades de análises ou casos, emergem durante o trabalho de campo ou na fase de análise após a coleta de dados. Portanto, estas unidades, no decorrer da pesquisa, podem ser alteradas.

Finalmente, segundo Gil (1994), quando os casos são escolhidos adequadamente, de acordo com estes e outros critérios, provavelmente as conclusões do estudo tenham um valor muito alto e possam ser generalizadas para todo um universo, com um bom grau de confiança.

3.5.2 Unidades de Análise

Patton (2002) diz que os casos são unidades de análise. O que constitui um caso, ou unidade de análise, é geralmente determinado durante o estágio de desenho da pesquisa, porquanto somente a eles as características encontradas poderão ser atribuídas.

Toledo (2007), corroborando com esta lógica, diz que umas das características típicas de estudo de caso é a profundidade e a exaustão na análise de determinado fenômeno sem a preocupação de se generalizar estatisticamente os resultados dos estudos. Sendo assim, na realização do estudo de caso não há amostra e o próprio caso(s) constitui (constituem) a população. Collis e Hussey (2005), também comentam que num estudo de caso não há necessidade de definição de universo e amostra, porém é vital a definição da unidade de análise que pode ser um indivíduo, uma organização, um processo.

Porém Yin (1994) lembra que a definição da unidade de análise nem sempre é definitiva. A escolha pode ser revisitada como resultado de descobertas que podem surgir durante a fase de coleta de dados.

No presente estudo, as unidades de análise escolhidas foram os supervisores de *layout* e os gerentes de loja de supermercados de porte convencional no Sul brasileiro. Portanto, foram entrevistados um supervisor de *layout* e um gerente de loja de cada empresa investigada.

3.5.3 Investigações Preliminares

O estudo de teorias existentes facilita tanto na estruturação do estudo de caso como na fase de análise dos dados no momento de confronto dos achados empíricos (TOLEDO, 2007).

No entanto, Yin (1994) já afirmava que alguns estudos não possuem proposições, pois o próprio tópico é o tema da “exploração”, ou seja, são estudos exploratórios. Neste caso, em vez de expor proposições, deve-se apresentar a finalidade e critérios utilizados para julgar tal exploração bem sucedida.

Willis (2007) complementa dizendo que diferente das pesquisas experimentais, o estudo de caso pode ser feito sem hipóteses e metas predeterminadas. Ele ainda comenta que a maior parte dos estudos de caso depende de um raciocínio indutivo, portanto, generalizações, conceitos ou hipóteses emergem da examinação dos dados, isto significa que os dados nascem do próprio contexto. Ocasionalmente pode-se tentar trabalhar com hipóteses no início do estudo de caso, mas provavelmente elas serão sujeitas as reformulações durante os procedimentos do estudo.

Portanto, como há carência de proposições teóricas sobre os temas envolvidos nesta

pesquisa, apresentam-se apenas questões de pesquisa, mas não hipóteses ou pressupostos iniciais pois esperava-se que os mesmos surgissem no decorrer do trabalho. Certamente esta peculiaridade trouxe alguns cuidados extras que foram considerados principalmente na fase de análise dos dados já que o confronto com teorias existentes foi mínimo. Estes procedimentos serão detalhados nas próximas fases.

3.5.4 Estágio de Dados

Yin (2001) diz que os dados para estudos de casos podem vir de várias fontes de evidências sendo que as principais são: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Neste estudo escolheram-se como fontes de evidências as entrevistas e os documentos. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas em profundidade e os dados secundários através da análise de *layouts*.

Para Malhotra (2001), a entrevista em profundidade é um método de obtenção de dados qualitativos. Trata-se de uma entrevista não-estruturada, que pode durar de trinta minutos à uma hora, de abordagem direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico. O entrevistador deve (1) evitar parecer superior; (2) ser imparcial e objetivo; (3) formular perguntas de maneira informativa; (4) não aceitar repostas do tipo “sim” ou “não”; e (5) sondar o entrevistado para encontrar informações insuspeitas. Para Yin (2001) a entrevista é uma das mais importantes fontes de informação. As entrevistas em estudo de caso devem satisfazer as necessidades da linha de investigação do projeto e ao mesmo tempo ter questões amigáveis e não ameaçadoras.

Já a utilidade de documentos em estudo de caso deve ser vista com cuidado, pois não deve-se tomá-los como registros literais. Eles foram escritos para um público específico e com um objetivo específico diferentes daqueles do estudo de caso que esta sendo realizado. Na verdade eles servem para corroborar e valorizar evidências vindas de outras fontes (YIN, 2001).

Para auxiliar no estabelecimento de validade do construto e da confiabilidade de um estudo de caso, de acordo com Yin (2001), na fase de coleta de dados há três princípios importantes que devem ser seguidos:

- uso de várias fontes de evidência (duas ou mais que tenham linhas convergentes de

investigação – triangulação);

- criação de um banco de dados (documentação e organização dos dados coletados);
- encadeamento das evidências (ligações entre questões, dados e conclusões).

Na presente pesquisa, os dados foram coletados através de seis entrevistas em profundidade que seguiram um roteiro pré-determinado, porém não rígido (Anexo 1). A elaboração deste roteiro baseou-se no estudo teórico inicial já que não existem até o momento outras pesquisas semelhantes. Os dados primários foram obtidos através de entrevistas em profundidade realizadas com um gerente de loja e um supervisor de *layout* de cada empresa. O tempo médio de duração das entrevistas foi em torno de 40 minutos o que resultou em 431 minutos de gravação e 76 páginas de transcrições.

Entrevistado	Tempo	Páginas	Empresa	Tempo de empresa	Cargo	Formação
1	1:17:00	16	A	8 anos	Gerente de loja	Graduado em Administração e fazendo mestrado profissional em Marketing
2	1:16:14	21	A	34 anos	Supervisor	Graduado em Administração de Varejo e fazendo pós-graduação em Gestão Empresarial
3	0:35:50	9	B	25 anos	Gerente Geral de loja	2º grau
4	0:35:13	8	B	30 anos	Supervisor	2º grau
5	0:40:19	10	C	17 anos	Gerente de loja	2º grau
6	0:41:31	12	C	22 anos	Supervisor	2º grau

Quadro 6 - Dados das entrevistas
Fonte: elaborado pela autora.

Pode-se observar no quadro 6 que todos os informantes possuem bastante tempo de empresa variando entre 8 e 30 anos. Em relação à escolaridade, os respondentes das empresas B e C possuem apenas o segundo grau, independente do cargo. Já os da empresa A possuem pós-graduação. Este achado vem ao encontro de que o nível de qualificação e profissionalização no varejo, principalmente no setor supermercadista, ainda é menor que em outros setores (CONHECENDO..., 2008).

Os dados secundários foram conseguidos por meio de análises de *layouts*, sendo três *layouts* de supermercado convencional e um de um hipermercado de cada empresa.

3.5.5 Estágio de Análise

Gil (1994) ensina que a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal maneira que seja possível fornecer respostas ao problema inicial. A interpretação, por sua vez, tem como objetivo a busca de um sentido mais amplo das respostas, ligando os achados com outros conhecimentos obtidos anteriormente. Contudo, em um estudo de caso, não se pode falar de esquemas rígidos de análise e interpretação.

De acordo com Yin há três estratégias gerais para analisar as evidências em estudos de casos:

- basear-se em proposições teóricas: dados levantados são comparados com proposições teóricas que sustentam a pesquisa;
- pensar em explicações concorrentes: mostrar proposições contrárias as explicadas pela teoria;
- desenvolver uma descrição de caso: quando há carência de proposições teóricas.

Nesta pesquisa a estratégia geral escolhida foi a de desenvolver uma descrição de caso, haja vista a escassez de teoria sobre a problemática *layout* de supermercados.

Yin também ensina que depois da estratégia geral escolhida, é necessário selecionar uma estratégia de análise mais específica e apresenta cinco tipos:

- adequação ao padrão: compara-se um padrão empírico com um outro de base prognóstica. Se os padrões coincidirem a validade interna do estudo de caso é reforçada. Podem ser (a) em relação as variáveis dependentes não equivalentes, (b) explicações concorrentes com o padrão e (c) de padrão mais simples;
- construção da explicação: análise de dados construindo uma explicação sobre um caso. Leva-se em conta (a) os elementos da explicação, (b) a natureza iterativa da construção da explicação e (c) problemas em potenciais na construção da explicação;
- análise de séries temporais: podem ser simples, complexas ou cronológicas;
- modelos lógicos: compara-se o evento empiricamente observado com os teoricamente previstos. Pode ser a nível individual, organizacional e de programa;
- síntese de casos cruzados: ideal para casos múltiplos trata-se da elaboração de tabelas de palavras que exibem os dados dos casos individualmente de acordo com a mesma estrutura.

Como estratégia de análise específica, optou-se pela síntese de casos cruzados já que o presente estudo trata de casos múltiplos e, como dito anteriormente, é um tema caracterizado pela pouca teoria existente.

Ainda falando sobre análise de dados em estudos de caso, Jóia (2004) defende o uso de estudos de casos múltiplos para o desenvolvimento de modelos heurísticos (aproximações da realidade baseados em regras lógicas).

Particularmente na figura 2, elaborada pelo autor, consideram-se dois casos nesta metodologia. A partir de determinada teoria, selecionam-se os casos e elaboram-se um protocolo para a coleta de dados.

Então, realizam-se os estudos de casos selecionados. Se houver um número maior de casos, a figura deverá ser ampliada proporcionalmente para conter os demais objetos investigados. Posteriormente, executa-se um relatório para cada estudo de caso. A partir daí, faz-se uma análise comparativa de todos os casos, analisando os fatores críticos.

Depois, gera-se um modelo heurístico e caso haja validação dos fatores críticos pelo modelo, se valida o modelo heurístico. Caso não, volta-se a gerar um novo modelo até que o mesmo valide os fatores críticos. Quando o modelo for finalmente validado, então haverá um refinamento e uma retro-alimentação entre modelo / teoria.

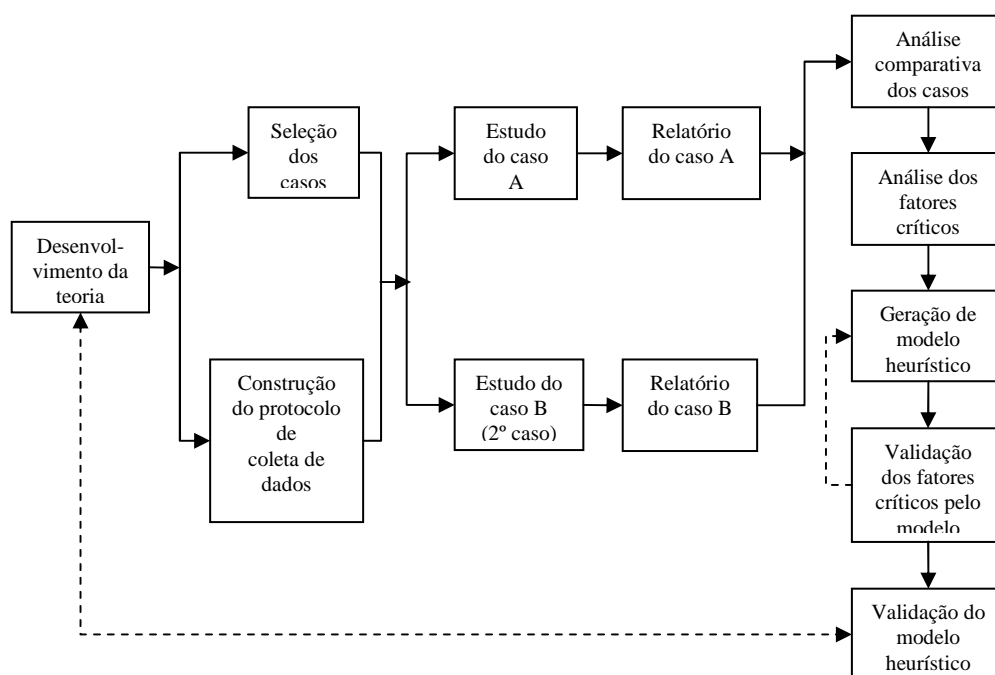


Figura 2 - Método de pesquisa
Fonte: Jóia, 2004, p. 130.

Segundo o autor, comparando-se os resultados obtidos, o pesquisador busca padrões para a construção de um modelo que represente o fenômeno. Portanto, quanto maior o número de casos, maior a triangulação. Porém, é necessário que os casos tenham algo em comum por que senão o excesso de informações pode conduzir o pesquisador a ter dificuldades de ver tendências e entender quais pontos são realmente relevantes.

Conforme Gil (1994), o primeiro passo na análise de dados qualitativos é fazer o estabelecimento de categorias, pois as respostas oriundas deste tipo de pesquisa podem ser as mais variadas possíveis. Estas categorias devem atender alguns critérios, de acordo com Selltiz *et al* (1965):

- o conjunto de categorias deve ser derivado de um único princípio de classificação;
- o conjunto de categorias deve ser exaustivo;
- as categorias do conjunto devem ser mutuamente exclusivas.

No entanto, quando a pesquisa é desenvolvida sem hipóteses iniciais e com o uso de instrumentos não padronizados, é conveniente primeiro selecionar uma amostra das respostas obtidas e a partir dela construir hipóteses que sirvam para o princípio de classificação.

Neste estudo, para fazer a análise dos dados primários oriundos das entrevistas em profundidade, criou-se um quadro (quadro 10). Este quadro primeiramente foi dividido em dois grandes grupos de categorias: “*layout*” e “desempenho”. Posteriormente, para cada categoria, foram criadas subcategorias. A categoria “*layout*” foi subdividida em “porte”, “decisores e processo”, “fontes”, “elaboração” e “atmosfera”. Já a categoria “desempenho” foi dividida em quatro subcategorias: “objetivos de um *layout*”, “meios para atingir estes objetivos”, como “mensurar” e “impactos nos clientes”. Depois de feita esta subdivisão, cada resposta da transcrição foi lida, resumida e direcionada ao seu respectivo lugar neste quadro. Este processo foi repetido para cada entrevistado, de cada empresa. Posteriormente este quadro será pormenorizado.

Já para a análise dos dados secundários, primeiramente analisaram-se os respectivos *layouts* de cada empresa em separado procurando semelhanças entre eles na busca pelos padrões de cada empresa. Foi verificada principalmente a localização das seções geradoras de tráfego, bazar e entrada de loja. Com estes dados, elaborou-se o que pode ser chamado de uma espécie de *layout* padrão para cada empresa. Finda esta parte, compararam-se estes três *layouts* padrões em busca de diferenças e similaridades entre si.

3.5.6 Estágio de Relatório

Para Toledo (2007), a maior parte dos relatórios assume forma de extensas narrativas sem uma estrutura planejada, ou seja, difícil de serem redigidos e lidos. Yin (2001) diz que na elaboração do relatório do estudo de caso deve-se atentar para alguns aspectos:

- definir o público-alvo ao qual se dirige o estudo;
- variedade de composições possíveis para os relatos de estudos de casos;
- estrutura das ilustrações para estudo de caso;
- seqüência de procedimentos na confecção;
- características de um relatório adequado cobrindo o projeto e o conteúdo.

Já Patton (2002) ensina que o tom, a extensão, a forma e a estrutura do relatório final de um estudo de caso dependem do público-alvo e do propósito do estudo. Ele ainda fornece uma seqüência de passos que devem ser seguidos.

Passo1- reunião dos dados brutos do caso: consiste na junção de toda informação coletada sobre a pessoa, programa, organização ou lugar que sejam objetos de estudo.

Passo 2 - construir anotações do caso: é a condensação dos dados brutos organizados, classificados e editados em um arquivo manipulável e acessível. Este passo é opcional dependendo da complexidade dos dados e dos casos.

Passo 3 - escrever a narrativa final do estudo de caso: o estudo de caso é um texto legível, retrato descritivo ou história sobre uma pessoa, programa, organização e assim por diante, tornando acessível para o leitor toda informação necessária para entendimento do caso em toda sua singularidade. A história do caso pode ser contada cronologicamente, através de temas ou de ambas as formas. O estudo de caso oferece um retrato holístico, fornecendo o contexto necessário para entendimento do caso.

No relatório final da análise dos dados da presente pesquisa são apresentadas algumas transcrições literais dos entrevistados relevantes ao tema. No final, a fim de ilustrar e auxiliar no entendimento das análises, é apresentado também um quadro resumo das categorias analíticas (quadros 9 e 10).

O relatório final foi elaborado seguindo uma lógica. Ele inicia apresentando cada uma das empresas estudadas contando seus históricos e trazendo alguns dados pertinentes. Depois

segue-se a análise dos dados propriamente dita. Os primeiros tópicos são correlacionados: “porte” e “tamanho ideal de loja”. Na sequência, apresenta-se a análise dos dados que são antecedentes ao processo de elaboração em si: “público-alvo”, “existência de um *layout* padrão” e “fontes de inspiração para elaboração dos *layouts*”. Depois apresenta-se uma análise generalista do processo de elaboração dos *layouts* em cada empresa. Os próximos tópicos são relacionados a elaboração propriamente dita: “categorias geradoras de tráfego”, “percentual de perecíveis”, “gerenciamento de categorias”, “atmosfera de loja” e “percepção de preço dos clientes” que é intimamente ligado a atmosfera da loja.

Após o entendimento do processo, seguem as “premissas e dificuldades para um bom *layout*” prosseguindo com dois aspectos relevantes a este mesmo tema: “limitações espaciais e logísticas”. Fechando esta lógica, segue uma análise do passado e futuro por meio das “evoluções dos *layouts*” e “tendências em *layouts*”.

Os tópicos finais são relacionados a resultados sendo os primeiros sobre os “objetivos do *layout* e técnicas para atingi-los”, “como mensurar as alterações em *layout*” e “reclamações de clientes sobre *layouts*”. O último tópico mostra uma visão mais abrangente revelando a “importância do *layout* no desempenho das empresas”. Finalizando o relatório, seguem-se dados referentes a análise dos *layouts* de cada empresa, suas semelhanças e divergências, com um respectivo desenho ilustrativo do *layout* padrão de cada empresa estudada.

3.6 Problema de Pesquisa

A partir do problema de pesquisa “Como é o processo de formulação de *layouts* em supermercados de porte convencional no Sul do Brasil?” elaboram-se as perguntas de pesquisa visando englobar as principais vertentes.

3.7 Perguntas de Pesquisa

- a) Quais são as tendências do setor supermercadista e como se deu a evolução dos *layouts*?
- b) Qual é a opinião dos decisores das questões de *layout* de supermercados?

- c) Quais são os indicadores do desempenho no setor supermercadista em relação a elaborações/alterações de *layout*?
- d) Qual seria uma estrutura teórica da formulação de *layouts* em supermercados de porte convencional no sul do Brasil?

As repostas para a primeira pergunta foram obtidas na fase de pesquisa bibliográfica e estão inseridas na própria revisão teórica. Já as respostas para a segunda e terceira perguntas foram extraídas das entrevistas em profundidade com os informantes das empresas estudadas complementadas pelas análises dos *layouts* destas mesmas empresas. As respostas para a última pergunta foram conseguidas após a análise dos dados das entrevistas em profundidade sendo que algumas diretrizes presentes nesta estrutura teórica também encontraram respaldos na teoria.

3.8 Fases da Pesquisa

O trabalho foi desenvolvido primeiramente com a realização de pesquisa bibliográfica sobre o tema onde se buscou um maior aprofundamento teórico sobre as dimensões que envolvem o estudo de *layouts* de supermercados. Os temas investigados foram a evolução da história dos supermercados no Brasil e a conseqüente evolução dos *layouts*; como é composto o varejo alimentício, seus formatos e definições; quais são os modelos de *layouts* na atualidade e quais pontos chaves que devem ser levados em conta durante sua elaboração e as principais tendências no setor.

Em uma segunda etapa, para conhecer e analisar as várias ferramentas de formação do *layout* utilizadas pelas empresas foram realizadas entrevistas em profundidade em dois níveis: supervisores de *layout* e gerentes de loja de três grandes grupos regionais, sendo uma empresa de cada estado do Sul do país. Estas entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas e analisadas. A pedido dos informantes, seus nomes e das respectivas empresas onde trabalham não foram divulgados e para identificação das mesmas utilizou-se a nomenclatura A, B e C. Também foram analisados documentos relevantes ao tema, no caso, quatro *layouts* de cada empresa sendo três de supermercados convencionais e um de hipermercado.

Na terceira fase, de análise e interpretação, a idéia foi identificar a existência de um padrão, de uma lógica por traz das decisões de *layout* que visam atingir os objetivos das empresas. Verificar quais variáveis são levadas em conta na confecção de um *layout*, se os

objetivos são atingidos e como se mensura isto, quais são as fontes inspiradoras entre outras.

A última etapa foi composta da elaboração do relatório final com a apresentação de uma estrutura teórica consolidando os achados e que se espera que sirva tanto para trazer *insights* com intuito de transformar o *layout* em estratégia de marketing para as empresas como para a elaboração de uma teoria inicial sobre a problemática *layout* que possa ser validada em estudos posteriores.

3.9 Definições Constitutivas e Operacionais das Variáveis

De acordo com Vieira (2006) as definições constitutivas e operacionais de termos ou variáveis são importantíssimas para a avaliação do rigor da pesquisa qualitativa. Tal afirmação se opõe há alguns autores mais ortodoxos que afirmam que “variável” e “operacionalização” não se aplicam em pesquisas não-quantitativas denotando uma visão preconceituosa de que a pesquisa qualitativa não possui caráter científico. Para Gil (1999), a operacionalização das variáveis pode ser definida como “processo que sofre uma variável (ou um conceito) a fim de se encontrar os correlatos empíricos que possibilitem sua mensuração ou classificação”.

A definição constitutiva refere-se ao conceito fornecido por algum autor e deve insurgir da fundamentação teórica. A definição operacional, por sua vez, refere-se a como tais termos ou variáveis serão identificados, verificados ou medidos (VIEIRA, 2006). Para Richardson (1989) a definição formal (literária) é aquela considerada ampla, geral e a operacional é restrita, voltada para aspectos do objeto permitindo a observação e/ou mensuração das variáveis.

Primeiramente será apresentada uma definição “guarda-chuva” para o termo *layout*. A seguir, serão descritas as definições constitutivas e operacionais presentes nesta pesquisa: formulação do *layout* (variável dependente) e desempenho (variável independente). Também serão apresentadas as definições constitutivas de termos relevantes neste estudo como supermercado e supermercado convencional.

Layout: DC - “arranjo físico do espaço e das atividades que necessitam de um lugar dentro de algum tipo de disposição significativamente projetada.” (MARKIN J., 1977, p. 229) ou “...partes essenciais ou elementos que auxiliam uma loja na obtenção da produtividade máxima”. (GIST, 1968 *apud* LAS CASAS, 1994, p. 137).

Formulação do layout (variável dependente): DC - “...arranjar e utilizar o espaço de

tal forma que a clientela, mercadoria e funcionários sejam eficientemente combinados”. Enfim, as mercadorias, os móveis e os equipamentos devem ser distribuídos para maximizar a conveniência do cliente a um custo mais reduzido para o varejista (GIST, 1968 , p. 137 e SPOHN; ALLEN, 1977 *apud* LAS CASAS, 1994).

DO: nesta pesquisa, o processo de formulação de *layout* foi estudado através da análise das seguintes dimensões: **decisores** (pessoas envolvidas nas decisões de *layout*); **fontes inspiradoras** (Abras, fornecedores, concorrência, etc.), **formulação** propriamente dita (existência de um padrão, público, categorias geradoras de tráfego, etc.) e **atmosfera** da loja (considerações e influência de outras variáveis ambientais como cores, aromas, luz, clima, etc). Não foram avaliadas nesta pesquisa as áreas de acesso e externas do *layout*. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas com funcionários de empresas supermercadistas e outrossim através do exame detalhado de plantas arquitetônicas que são a representação gráfica deste arranjo físico, igualmente chamadas de *layout* da loja.

Desempenho (variável independente): DC - é o resultado final das ações empreendidas pelos gestores da empresa em busca de uma eficácia organizacional. (ARAÚJO, 2001). Segundo Kaydos (1991 *apud* CAMARGO, 2007, p. 39), “o desempenho é o resultado das decisões tomadas. É o padrão de decisões estratégicas da organização que se relaciona com múltiplas medidas do resultado organizacional”. “O desempenho organizacional é normalmente analisado em função de três dimensões: eficiência, eficácia e efetividade” (SINK; TUTTLE, 1993 citados por TELÓ, 2001, p. 25).

DO: por meio de entrevistas semi-estruturadas com funcionários de empresas supermercadistas e também através de análise de *layouts* destas mesmas empresas, foram avaliados quais os **objetivos** que os supermercadistas buscam com a elaboração/alteração do *layout*; quais **meios** utilizam para alcançar estes objetivos e como se dá a **mensuração**, ou seja, como avaliam se estas alterações / elaborações de *layout* foram positivas ou não. Para isto foram investigadas quais seriam as variáveis utilizadas para este fim. Normalmente os indicadores para medir o desempenho das empresas podem ser (a) financeiros tradicionais: faturamento, margem, resultados, liquidez, endividamento, rentabilidade, investimento e custos; (b) não financeiros tradicionais: número de clientes, de funcionários, de lojas, de vendedores, de fornecedores, de representantes, de produtos, volume de vendas, produtividade, participação ou posicionamento de mercado, etc. ; e (c) não tradicionais (financeiros ou não financeiros): tempo de entrega do pedido, inovação, retenção de clientes, valor da marca, investimento na marca, investimento em investigação e desenvolvimento ,

valor adicionado por funcionário, etc. Também foi avaliado o **impacto nos clientes** destas elaborações / alterações de *layouts*.

Supermercado: “ supermercado caracteriza-se pela ampla utilização do sistema de auto-serviço, onde deve predominar no mínimo a seção de mercearia; predomínio da venda de gêneros alimentícios, com a presença de pelo menos quatro seções básicas: mercearia, carnes, frios e laticínios; presença de *layout* típico de supermercado e de equipamento de venda normalmente utilizado neste tipo de estabelecimento” (MAGNOLLI, *apud* por DI PRIMO, 1999, p.40).

Supermercado Convencional: são os estabelecimentos de porte médio, de 700 a 2.500 m² que possuem de 7 a 20 *check-outs* e geralmente se apresentam em formato de redes. Possuem as seguintes seções: mercearia, FLV, carnes, aves, peixaria, frios, laticínios e bazar e tem um *mix* de produto mais amplo com um número médio de itens comercializados em torno de 9.000 sendo que destes 6%, em média, são de não-alimentos. São responsáveis também por cerca de ¼ do comércio de alimentos no nosso país (PARENTE, 2000).

As categorias de análise encontram-se dimensionadas nos quadros 7 e 8:

Categoria de análise	Dimensão / aspecto	Itens de análise
Formulação do <i>Layout</i>	Decisores	Um decisor Vários decisores Outros Como é o processo
	Fontes	ABRAS, Fornecedores, <i>Benchmark</i> Outros
	Elaboração	Evolução do <i>layout</i> da loja Existência de um padrão Premissas e dificuldades de um bom <i>layout</i> Tamanho de loja ideal Público-alvo do supermercado convencional Influência da logística Limitações espaciais físicas Gerenciamento de categorias Categorias geradoras de tráfego % de perecíveis Tendências
	Atmosfera	Que variáveis ambientais consideram Elaboração/alteração de <i>layout</i> são sempre atreladas a modificação/melhorias em outras variáveis ambientais? (cores, climatização, aromas, som, etc.) Interferência das variáveis ambientais na percepção de preço/qualidade e possíveis ações

Quadro 7 - Categoria analítica “formulação do *layout*”

Fonte: autora

Categoria de análise	Dimensão / aspecto	Itens de análise
Desempenho	Objetivos do <i>layout</i>	Facilitar logística Aumentar tempo de permanência do cliente na loja Aumentar o <i>ticket</i> Outros
	Meios	Técnicas na elaboração do <i>layout</i> para atingir os objetivos da empresa
	Mensuração	Como medem (faturamento, rentabilidade, volume de vendas, etc.) Importância do <i>layout</i>
	Impactos nos clientes	Reclamações dos clientes em relação ao <i>layout</i> ou mudanças no mesmo

Quadro 8 - Categoria analítica “desempenho”

Fonte: autora

4 ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção serão apresentadas repostas para os questionamentos que nortearam este estudo para responder sua principal pergunta de pesquisa: *como é o processo de formulação de layouts em supermercados de porte convencional no Sul do Brasil?*

Na seqüência será feita uma pequena apresentação destas empresas seguida de uma análise completa destes dados, um quadro resumo das dimensões envolvidas, a análise dos demais documentos coletados e por fim uma proposta de estrutura teórica para o tema.

4.1 Casos Estudados

As empresas escolhidas para o presente estudo foram selecionadas de acordo com critérios já estabelecidos no capítulo três. As informações sobre as empresas A e B foram colhidas em seus respectivos *sites* e as referentes à empresa C obtidas em um artigo de uma revista da área supermercadista para a qual o fundador concedeu uma entrevista.

4.1.1 Empresa A

Trata-se de uma empresa privada de responsabilidade limitada, localizada em Santa Catarina e que possui um quadro funcional composto por 6.000 colaboradores. Empresa 100% familiar, foi fundada em maio de 1958 por dois irmãos a partir de uma pequena fiabreria. Durante as mais de quatro décadas seguintes, a rede dedicou-se a desbravar novos mercados e a fortalecer seu conceito de bem servir. Estabeleceu premissas modernas e arrojadas, que muito contribuíram para que a empresa se transformasse em um modelo na área de supermercados, sempre através de inovações inéditas em cada época, como lojas climatizadas, estacionamento coberto e elevadores. Em 2002, ampliou ainda mais suas fronteiras ao inaugurar a primeira unidade fora de Santa Catarina e o marco de início de uma nova trajetória. A empresa é reconhecida como a maior rede de supermercados de Santa Catarina, a 3ª da Região Sul e a 9ª do país. A empresa foi eleita oito vezes como “Supermercado do Ano” pela Associação Catarinense de Supermercados, e treze vezes “*Top of Mind*” (marca mais lembrada no setor supermercadista), em pesquisa realizada em Santa Catarina. Também figura

entre as 500 maiores empresas do país, conforme *ranking* elaborado anualmente pela Revista Exame.

4.1.2 Empresa B

A empresa B é também privada e de responsabilidade limitada. Sua história, como a de tantas outras bem-sucedidas empresas brasileiras, começou graças à ousada iniciativa de um pequeno núcleo familiar. No ano de 1935, na região norte do Rio Grande do Sul, o fundador e sua esposa, montaram uma pequena casa de comércio. Era um armazém de gêneros alimentícios, instalado na frente da residência do casal. Desde o começo, o fundador demonstrou grande empenho, talento e disposição para esse ramo de atividade, obtendo progressos e passando a oferecer cada vez melhores produtos e serviços a seus clientes. Anos mais tarde, em 1947, mudou-se com a família para outra cidade, sede do distrito, onde abriu uma nova casa comercial, já bem melhor estruturada. Os filhos desempenharam papel fundamental nesse crescimento, auxiliando o pai na administração do negócio. Na década de 50, os negócios prosperaram e a família pôde inaugurar as primeiras filiais, em localidades vizinhas à sede do distrito. Em 1960, a empresa chegou à Porto Alegre, abrindo seu primeiro estabelecimento de comércio na capital, um atacado. Esse foi o ponto de partida para uma nova etapa de expansão. Hoje, a empresa possui uma rede de hipermercados e *shopping centers* no Rio Grande do Sul e em São Paulo. Quem compra nas lojas da empresa sabe que, além da qualidade e grande variedade de produtos, encontra aconchego, conforto e um atendimento atencioso e cordial. Toda a arquitetura das lojas está voltada para o bem-estar do cliente. Corredores amplos e bem sinalizados, iluminação especial nas gôndolas, para que os produtos possam ser bem visualizados, sistemas modernos de refrigeração e ventilação, elementos decorativos, como madeira e plantas, para criar um ambiente mais aconchegante, parecido com a casa de cada um. O treinamento dos colaboradores está direcionado para a total satisfação do cliente. É essa orientação que garante um padrão de atendimento muito especial, já reconhecido pela comunidade.

4.1.3 Empresa C

Atualmente a empresa C, que possui natureza jurídica de Sociedade Empresária Limitada, possui em seu quadro 4.617 colaboradores. Ela foi fundada no ano de 1974 na capital paranaense, em um pequeno barracão de 110 metros quadrados de área de vendas e com uma equipe de cinco funcionários. Este foi o primeiro desafio do seu fundador: a compra de um supermercado e de repente a direção e a responsabilidade de fazer a loja funcionar. Colocou como meta aprender tudo supermercados em 90 dias, passando a ler muito sobre o assunto, conversando com fornecedores, visitando lojas e analisando *layouts*, exposição de mercadorias, promoções, *mix*, margem, serviços prestados e atendimento. O primeiro *slogan* da empresa foi “não somos o maior por isso temos que ser o melhor.” A reposta a tanta dedicação foi rápida e o faturamento da loja dobrou em apenas dois meses. Mas logo surgiu outro desafio, a loja estava pequena para o volume faturado. Então, no ano seguinte, o seu fundador comprou o terreno ao lado da loja existente e ampliou a área de vendas para 220 metros quadrados. Resolvido o problema de espaço, a empresa agora tinha uma dívida de Cr\$ 320.000,00 e um faturamento de Cr\$ 350.000,00 ao mês. Mas o aumento de clientes possibilitou o pagamento da dívida e logo esta loja também se tornou pequena. Foi então que o seu fundador comprou um outro terreno no mesmo bairro e, em 1978, abriu a nova loja com uma área de vendas de 1.200 metros quadrados. Ao longo de todos estes anos a empresa abriu 22 filiais espalhadas por todo o estado do Paraná. Sempre seguindo as tendências em construções, *layouts*, equipamentos e instalações, *software* e *hardware*, a empresa hoje está em igualdade com as modernas redes que atuam no país. Por meio de um marketing agressivo e inovador a empresa procura sempre estar a frente e ao mesmo tempo junto de seu consumidor oferecendo serviços de qualidade e credibilidade. A empresa passou por grandes obstáculos ao longo destes anos expandindo-se de forma gradual para conquistar o mercado de hoje e tudo isto graças aos seus funcionários capacitados. Seus colaboradores são pontos de honra e fazem parte de uma grande família. Para prestar um melhor atendimento aos seus clientes a empresa continua investindo em recursos humanos por meio de constantes programas de atualização, treinamento e especialização. Todos estes fatores reunidos tornaram a empresa a primeira rede totalmente paranaense no *ranking* brasileiro.

4.2 Análise de Dados

Os dados obtidos no campo depois de transcritos foram categorizados, agrupados e serão apresentados a seguir.

4.2.1 Classificação do Porte dos Supermercados

As perguntas existentes no roteiro, relativas a esta variável ajudaram na determinação dos tamanhos de lojas existentes, das nomenclaturas utilizadas para distingui-los e dos parâmetros usados nesta classificação.

A empresa C, assim como as demais, utiliza a metragem quadrada da área de vendas e o número de itens comercializados para determinar os diferentes tipos de lojas. Ela possui no momento nove hipermercados que tem em média 4.000, 4.500 metros quadrados de área de vendas e quinze supermercados que possuem em torno de 2.000, 2.500 até 3.000 metros quadrados. Um dos respondentes da empresa afirmou ainda que existem algumas lojas maiores que chegam até 7.500 metros quadrados. Em relação ao tamanho do *mix*, seus hipermercados possuem aproximadamente 40.000, 50.000 mil itens e nos seus supermercados este número está entre 20.000, 25.000 mil itens. Os supermercados contam com as seções de mercearia, perecíveis, bazar e o hipermercado além destas oferecem eletrodomésticos e confecções.

O entrevistado da empresa B divide as lojas da empresa em grandes (hipermercados), médias e pequenas. Os hipermercados são lojas com uma área de vendas que inicia entre 4.000 e 5.000 e vai até 12.000 metros quadrados. Já nas médias e pequenas (os supermercados) este espaço é reduzido sendo que a menor delas possui aproximadamente 500 metros quadrados de área de vendas. Quanto ao tamanho do *mix*, o entrevistado soube informar apenas sobre a mercearia, que é a parte de *layout* que ele supervisiona. As lojas grandes comercializam aproximadamente 12.000 itens na sua seção de mercearia, as médias em torno de 7.000 e as pequenas 5.000 mil itens.

No seu site, a empresa A divide suas lojas em dois conceitos: supermercados e supercenters. Os supermercados possuem os setores de: bazar, bebidas, carnes, frios, higiene, hortifrutigranjeiros, laticínios, limpeza, mercearia e produção (confeitaria, lanchonete e padaria). Têm área de vendas de até quatro mil metros quadrados e uma variedade de produtos

que gira em torno de 18 mil itens. Entretanto, segundo o informante, a área média de vendas fica em torno de 2.000, 2.500 metros quadrados sendo que as maiores possuem também um pouco de eletrodomésticos. Já os supercenters têm uma área de vendas em torno de cinco mil metros quadrados e um *mix* de produtos com até 35 mil itens, sendo que, conforme o respondente, a área média de vendas do supercenter está entre 4.000, 6.000 metros quadrados. Os supercenters diferenciam-se dos supermercados por possuírem o *mix* mais completo. Além do bazar, alimentos e não-alimentos oferecem ainda uma completa seção de eletrodomésticos. Eles também agregam o conceito *one stop shop*, que vem ao encontro da conveniência de ter, em um único local, uma gama de serviços que atenda ao cotidiano familiar, como praça de alimentação, lojas de serviços (banco, banca de revistas, chaveiro, farmácia, floricultura, lotérica, lavanderia, revelação rápida de fotos, sapataria, vídeo-locadora, etc.) e um posto de abastecimento de automóveis.

Pode-se afirmar que, apesar de algumas diferenças mínimas entre as repostas, nas empresas investigadas, um supermercado convencional, em média, varia de 500 a 4.000 metros quadrados de área de vendas, onde são comercializados aproximadamente 20 mil itens. Por outro lado, considera-se um hipermercado aquela loja com mais de 4.000 metros quadrados de área de vendas podendo chegar a 12.000 metros, e que possui um *mix* em torno dos 40.000 itens.

Enfim, nota-se que as empresas não utilizam as subdivisões e nomenclaturas existentes na literatura e sim criaram as suas próprias que, inclusive, são muito próximas entre si e possuem o mesmo parâmetro de classificação: a metragem quadrada da área de vendas.

4.2.2 Tamanho Ideal de Loja

Esta pergunta serviu para se obter um *feeling* dos respondentes sobre a tendência de que as lojas menores estão em ascensão, ou seja, tomando o espaço dos hipermercados. Realmente, fazendo uma análise dos *layouts*, nota-se que em geral os hipermercados destas empresas não passam dos 7.000 metros quadrados.

Para os respondentes da empresa A, uma loja entre 4.000 e 6.000 metros quadrados têm um bom tamanho porque se pode colocar todo o *mix* necessário, fica mais viável operacionalmente e não é tão grande a ponto do cliente se cansar:

[...] acho que esta aqui tem o formato ideal, tem tudo.... tem tudo que a gente

precisa né? E não chega a ser aquela coisa que te cansa: ah, vou ter que andar num Carrefour, vou ter que passar duas horas fazendo compra.

[...] você consegue atender melhor o cliente, a loja fica menos fria [...] você diminui a quantidade de produtos expostos mas não a variedade, né? E aí você torna a loja agradável, mais fácil de você controlar, ela é mais operacional, né? [...].

Para o entrevistado da empresa B, o hipermercado é um bom tamanho, porém quando se tem tempo para fazer as compras porque eles são grandes demais e podem cansar os clientes. Esta afirmação corrobora com o respondente da empresa A.

Para um dos informantes da empresa C, o tamanho ideal da loja depende muito da localização e do objetivo da loja. Utilizam a consultoria de um importante pesquisador da área, que estima qual será o provável faturamento, quantos *check-outs* serão necessários para obter estes números, que público atenderá, entre outros. Para o outro respondente desta mesma empresa, um supermercado hoje não pode ter menos que 2.500 metros quadrados de área de vendas para ter uma boa linha de bazar e também dar mais opções aos clientes.

Por fim, observou-se que entre os informantes de todas as empresas que a loja de tamanho ideal não deve ser muito grande para não tomar muito tempo do cliente e não ser cansativa. Porém, ela não pode ser muito pequena a ponto de prejudicar o *mix* dos produtos, pois os clientes querem variedade, opções de escolha.

4.2.3 Público-Alvo

Em geral, todos os entrevistados afirmaram que suas empresas buscam todos os públicos, todas as classes sociais. Para eles as classes mais baixas hoje consomem tanto quanto as mais altas, cada uma com suas particularidades.

Eu costumo dizer que a gente né, não pode distinguir porque o 100 reais do pobre é o mesmo 100 reais do rico.

Porém, para um dos entrevistados da empresa C, apesar de tentar alcançar todas as classes, pois possuem lojas em todas as localidades, desde as mais sofisticadas até as mais populares, ele tem consciência que a empresa ainda atinge na maioria as classes B e C. Contudo estão batalhando para alcançar mais pessoas da classe A, pois, de acordo com ele, a

empresa tem estrutura para tal.

Já o entrevistado da empresa B, afirma que não é que desprezem as demais classes, mas realmente a idéia é atrair as classes A e B até pela própria configuração da loja (ar condicionado, utilização de muita madeira na decoração da loja, atendimento primoroso, etc.). Inclusive o outro entrevistado desta mesma empresa corroborou com seu colega confirmando que eles atendem na sua maioria A e B, mas há uma tendência em buscar a classe C que, segundo ele, é uma das que hoje mais consome em supermercado e que dá mais retorno:

[...] hoje a tendência...a tendência se tu for ver, uma classe que mais consome em supermercados hoje é a classe C, por incrível que pareça, é a que deixa mais retorno, né?

Corroborando com o enunciado deste respondente, o outro informante da empresa C destacou também a importância da classe C:

Que a classe C hoje, falam em classe C, a classe C é o que suporta o mercado, porque rico compra pouco, come pouco, então a classe B e C é que sustentam o mercado em si, né? Então hoje nós abrimos loja pra atender todo o nível.

Os entrevistados da empresa A, também utilizam um discurso parecido com os entrevistados da empresa B:

[...] A gente sempre diz assim: o público-alvo da empresa é todo público, A,B,C,D,E,F...É lógico que pelo tipo de loja que a gente possui, pelas localizações que a gente atua e pelo *mix* de produto que a gente trabalha, a gente acaba direcionando isto aí pra classes A, a A e B né?

[...] nós sempre temos esta preocupação de dizer que as nossas...as nossas lojas é aberta pra todos os públicos [...] Agora é claro que, pelo fato de você trabalhar com uma loja bem equipada, né? Com materiais de primeira, com todo cuidado [...] às vezes as pessoas imaginam que ela seja só para atender né? As classes A e B, mas não é, a gente faz loja pra todo mundo.

Para um deles, no entanto, a classe A na sua maioria não vai a loja, ela manda comprar. Ele vê muito isto em sua loja. Assim, o mais interessante para o tipo de formato de lojas que eles possuem, é alcançar a classe B, pois ela tem uma tendência a buscar os hábitos de consumo da classe A porém com a preocupação de vir até a loja realizar as compras.

Concluindo, nota-se um discurso muito parecido entre todos os respondentes, o de se buscar todos os públicos, não só as classes A e B. Tal fato pode estar ocorrendo porque é

notório o crescimento do poder de compra da baixa renda fazendo com que este segmento comece a ter sua importância reconhecida (CONHECENDO..., 2008).

4.2.4 Existência de um Layout Padrão

Nesta variável, questionou-se se as empresas tinham um padrão de *layout*, que esforços faziam para segui-los e se existiam diferenças deste padrão entre os supermercados e hipermercados.

Segundo informações dos entrevistados, a empresa A utiliza um *layout* padrão. Um dos informantes disse que o que muda de um supermercado para um hipermercado é ter determinada seção ou não. De uma loja para outra loja do mesmo porte também pode mudar a localização de certas seções. Por exemplo, geralmente a entrada da loja fica do lado esquerdo do prédio e, portanto, por uma questão estratégica, é padrão colocar nesta área o bazar. Porém, em algumas lojas o acesso é no meio da construção fazendo com que a área de bazar seja deslocada para o centro continuando com seu posicionamento perto da entrada. Contudo, dentro dos departamentos, a empresa segue um padrão muito rígido expondo os produtos sempre na mesma seqüência. Entretanto, nas últimas lojas, a empresa tem tentando inclusive manter o mesmo padrão arquitetônico, as mesmas localizações das seções, para que a padronização de *layout* seja uma constante e cada vez mais aplicada em todas as suas lojas.

Já o outro informante desta mesma empresa forneceu detalhes de exposição que são padrões na empresa. Foi comentado que a empresa não utiliza exposição tipo “gaveta” (fila de produtos na horizontal) ou produtos “dormindo” (produtos deitados em cima de outros que estão na posição vertical). Segundo ele, muitas empresas fazem isto para aumentar o *mix* ou a área de exposição. Mas a empresa entende que esta forma de exposição não é esteticamente agradável e nem prática para os clientes. Também disse que não utilizam a exposição tipo “gravata” (coloca-se um único produto de cima a baixo na gôndola) porque acham que fica “feio”. O interessante é saber que ao contrário, a empresa B utiliza esta exposição de maneira verticalizada e trata isto como um diferencial. Para eles quando os produtos são expostos na horizontal, o cliente pode deixar de comprar certo produto / marca porque o mesmo está muito alto ou muito baixo, longe da altura dos olhos e pode passar despercebido. Além disto, o cliente não precisa ficar se abaixando ou se esticando para alcançar os produtos que deseja. Porém o informante da empresa B comentou que não é fácil manter este tipo de exposição, é preciso muito cuidado.

Outro ponto citado por um dos respondentes da empresa A que pode obrigar as lojas a se desviarem do padrão de *layout* existente é o aproveitamento do terreno. Ele citou como exemplo uma loja que será inaugurada em breve onde o depósito não poderá ser no mesmo nível do salão de vendas. Com isto serão obrigados a fazer alguns ajustes no *layout* para facilitar a logística.

Um dos entrevistados da empresa C também colocou que o terreno trás limitações a padronização de *layout*. Ele exemplificou dizendo que a loja que ele gerencia poderia ter duas entradas, pois o terreno está entre duas ruas importantes porém isto não foi feito por uma questão de aproveitamento do lote. O terreno onde a loja foi edificada é estreito e comprido e se a loja tivesse sido construída no outro sentido, para ter dois acessos, os corredores ficariam muito pequenos.

Corroborando com os demais respondentes, os informantes da companhia B afirmaram que a empresa possui um *layout* padrão. Assim como na empresa A, a seqüência de exposição das mercadorias é rigorosamente a mesma: primeiro corredor enlatados, segundo matinais, terceiro biscoitos, etc. Isso tanto em hipermercados como em supermercados. O que pode mudar de um formato para o outro em seu *layout* padrão é o tamanho das seções e a variedade do *mix*. Segundo o outro entrevistado desta mesma empresa, eles tentam seguir ao máximo o padrão vigente, pois, segundo ele, alterações de *layout* geram muitas reclamações. Quando ocorre alguma modificação, ela deverá ser feita em todas as lojas da rede para que o padrão seja mantido.

Na empresa C também existe um padrão para supermercado e um padrão para hipermercado, porém, segundo o informante, podem ocorrer algumas diferenças principalmente em termos de *mix*. Ele exemplifica dizendo que uma loja localizada em um bairro mais nobre foca muito na seção de vinhos e azeites. Já em lojas localizadas em áreas onde o poder aquisitivo é menor, apesar do mesmo porte, o foco é em outros produtos. Assim como na empresa A, um dos informantes lembrou que às vezes o terreno traz restrições para a implantação do *layout* padrão.

Enfim, pode-se afirmar que todas as empresas pesquisadas possuem uma espécie de *layout* padrão e tentam segui-lo ao máximo, porém existem algumas eventualidades que os fazem desviar dos seus objetivos iniciais como adaptações por conta das características do terreno ou quando a construção é adquirida já pronta. O *mix* da loja também pode mudar de acordo com a localização da loja e seu público-alvo. Contudo este padrão é basicamente o mesmo para hipermercados ou supermercados sendo que varia apenas o fato de ter

determinada seção ou não.

4.2.5 Fontes de Inspiração para Formulação dos Layouts

No geral, todos citaram basicamente duas fontes de *insights* utilizadas na elaboração de seus *layouts*: visitas nacionais e/ou internacionais à concorrência e sugestões dos fornecedores. Outras fontes citadas foram gerenciamento de categorias, revistas e feiras da área além da própria experiência das pessoas envolvidas nesta elaboração. Inclusive, um dos informantes da empresa C afirmou que os *layouts* de todos são muito parecidos e, portanto, não tem muitas novidades, tudo é copiado muito rapidamente.

4.2.6 Processo de Elaboração de Layout

Neste tópico foi averiguado como se dá o processo de formulação de *layout*, quais departamentos são envolvidos e que pessoas tomam as decisões finais.

Na empresa A, o departamento comercial e o departamento operacional fazem o *layout* em conjunto. Um dos respondentes, o supervisor de *layout*, comentou que primeiramente é definido o *BackOffice* (depósitos, docas, preparos, câmeras frias). Depois se analisa o espaço que restou para a área de vendas e a partir de configurações existentes (altura de gôndolas, tamanho de corredores, etc.) o *layout* é definido. Terminada esta etapa, a área comercial faz a distribuição do *mix* de produtos de acordo com os espaços pré-definidos. Porém, a palavra final sobre o *layout*, é dada pelo próprio presidente da empresa, pertencente à família fundadora.

Quando se trata apenas de alguma alteração de *layout* a mesma é feita primeiramente em uma loja que eles utilizam como uma espécie de laboratório. Só depois de um período de testes a alteração é implantada nas demais lojas.

O supervisor da empresa B disse que a elaboração do *layout* é um somatório de várias áreas de empresa e legitimando esta informação o segundo respondente disse que há diversas pessoas envolvidas nesta elaboração. Nas mãos do supervisor o *layout* já chega definido e a ele, juntamente com seu diretor comercial (que pertence à família fundadora), cabe a missão de fazer a distribuição dos produtos nos corredores. Mas o *layout* em si é feito por um departamento de engenharia que procura sempre seguir o mesmo padrão para que o cliente

não se sinta “perdido” dentro da loja. Contudo, podem ocorrer pequenas alterações devido às diferenças estruturais entre as lojas. Todo este processo é feito com muita antecedência e praticamente um ano antes de abrir uma loja o *layout* já está totalmente definido. Assim como na empresa A, esta também faz testes de *layout* em uma loja-piloto (sempre a mesma) e só depois de comprovados os bons resultados as alterações são aplicadas nas demais lojas da rede.

Na empresa C, os diretores de patrimônio e do comercial são envolvidos nas formulações de *layout*. Um dos entrevistados afirmou que primeiramente o diretor de patrimônio define o ponto e tamanho de loja. Depois o departamento de engenharia desenha o *layout* definindo a localização e tamanho de cada seção. A seguir, o supervisor e o diretor comercial fazem a distribuição dos produtos dentro deste *layout*. O gerente da loja é envolvido na hora de escolher os equipamentos e em conjunto com o supervisor de *layout* definem detalhes tais como níveis de prateleiras, quantia de ganchos, profundidade dos equipamentos, altura, etc.

Em geral, nas empresas estudadas, os departamentos comercial e operacional são envolvidos no processo, porém percebe-se, pelo menos em dois casos, que a palavra final sobre o *layout* é dada por algum alto executivo pertencente à família fundadora da empresa (todas as empresas estudadas são familiares). Também ficou claro que o processo de elaboração de *layout* é o mesmo tanto para supermercados convencionais como para os hipermercados.

4.2.7 Categorias Geradoras de Trafego

Categorias geradoras de trafego são aquelas que levam os clientes a ir a loja, ou seja, são aqueles produtos que não podem faltar em uma casa. Todos os entrevistados entendem que os perecíveis seguidos das bebidas são os chamarizes de clientes e por isso estes produtos são distribuídos em pontos estratégicos. Assim o cliente obriga-se a circular por toda loja o que acaba gerando compras não planejadas ou impulsivas.

Para a empresa C, as categorias que geram trafego são: padaria, açougue, FLV. Já para a empresa A são todas estas mais as bebidas. Os respondentes da empresa B também citaram os perecíveis e as bebidas como setores importantes e afirmaram que estas categorias sempre são localizadas em pontos específicos da loja. No entanto, as empresas A e B, dentro dos perecíveis, dão um destaque maior para a seção de panificação que fica vinculada aos frios e

laticínios. Por isso, em seus *layouts*, estes setores ficam na área mais “nobre”: geralmente no fundo a esquerda local onde comumente nas demais lojas, como na C, ficam as carnes. Inclusive um dos informantes da empresa A comenta:

[...] a padaria pra nós é a alma do [nome da empresa] [...] nós temos um carinho todo especial com todos os perecíveis [...] mas pra nós a padaria é uma coisa assim...entende? Extremamente peculiar.

Também foi comentado por um dos informantes da empresa B que dentro do setor de mercearia, os cereais merecem destaque e devem ser localizados de maneira estratégica. Já dentro da seção dos não-alimentos, a parte de eletro é um setor bem atrativo, já a área têxtil, nem tanto.

Finalizando, todos os respondentes enxergam como principais categorias geradoras de tráfego a panificação, carnes, FLV e bebidas. O que muda de uma empresa para a outra e a importância das mesmas. Para as empresas A e B a panificação é a área mais estratégica de todas, que atrai mais pessoas para as lojas. Já para empresa C o açougue é a principal categoria e a que merece destaque em seus *layouts*.

4.2.8 Percentual de Perecíveis

Como se observou, os perecíveis (fiambreteria, padaria, açougue e hortifruti) são de grande importância para gerar fluxo de clientes e, portanto, merecem um maior destaque no *layout* das lojas. Por tal motivo, perguntou-se aos respondentes qual era aproximadamente a área da loja destinada aos mesmos.

Na empresa A, o percentual de perecíveis na loja é em torno de 37% mas segundo o entrevistado, é porque a loja tem um setor forte de eletro. Ele acredita que em lojas que não possuem eletro, este percentual possa chegar a 50%. O outro respondente, generalizando, afirmou que a área ocupada pelos perecíveis está entre 30 e 40%, independente se é um hipermercado ou supermercado. Porém em análises posteriores dos *layouts* desta empresa confirmou-se que quanto menor a área de vendas da loja, maior o percentual de participação dos perecíveis.

Já para um dos informantes da empresa B, a área destinada aos perecíveis é em torno de 35%. Mercearia ocupa aproximadamente 50% e N.A. (não-alimentos) fica com um espaço em torno de 15%. O outro respondente da mesma empresa, divergindo um pouco em relação

aos números, disse que antigamente a quantia de perecíveis na loja era menor mas hoje eles representam em torno de 45% do espaço da loja, ou seja, quase metade da área de vendas. Esta divergência entre os respondentes pode ser entendida como uma influência do tipo de loja que cada um trabalha. O primeiro respondente é supervisor de *layout* e pode ter passado os dados relativos a um hipermercado e o segundo informante é gerente de um supermercado convencional onde o percentual de perecíveis é maior e provavelmente respondeu baseando-se na loja que gerencia. Também foi destacada a importância do setor que atualmente é um dos que tem maior giro de estoque e que, portanto, dá maior rentabilidade. Além disto, ele ressaltou que esta categoria é extremamente estratégica, pois:

[...] o diferencial nosso, na nossa empresa, que a gente preza muito é pela qualidade. E a qualidade tá aonde? Tá nos perecíveis. Uma Coca é tudo igual, né? Um Nescau é tudo igual. Agora o pão é diferenciado....é diferenciado, a confeitaria é diferenciada, o hortifruti é diferenciado, né? Agora aqui nos trabalhamos muito bem a carne, a gente tem um departamento de carne, então é diferenciado. Agora o restante todo mundo tem [...]

Interessantemente, um respondente de outra empresa, a C, também ressaltou a importância dos perecíveis utilizando exemplos e palavras muito parecidas:

Porque a parte de mercearia e bazar todo mundo tem igual. O Nescau...é...o Nescau é o mesmo, o óleo é o mesmo, o arroz é o mesmo, então o diferencial é muito pouco. Então onde você busca o diferencial hoje? [...] Então o diferencial hoje em supermercado, hoje...supermercado, tá mais na área de perecíveis.

Este mesmo informante contabilizou que em média os perecíveis representam para empresa aproximadamente 40 / 45% sendo que nos supermercados este número está em torno de 30% e nos hipermercados próximo aos 40%. Corroborando com o seu colega, o outro respondente, disse que no supermercado o percentual da área de perecíveis deve ser de aproximadamente 30% e no hipermercado um pouco maior, pois normalmente os supermercados têm menos congelados e os equipamentos são menores.

Aqui se percebe uma divergência entre as empresas. Os informantes das empresas A e B afirmaram que os percentuais de perecíveis nos supermercados são maiores (estão entre 45 e 50% da área de vendas) de que nos hipermercados (em torno de 35%). Já os respondentes da empresa C dizem o contrário, que o percentual de perecíveis nos hipermercados é maior que nos supermercados. Esta divergência de informações foi checada durante a análise de documentos (quadro 11) onde se constatou estudando os *layouts* das três empresas que os

informantes da empresa C estavam equivocados. O percentual de participação dos perecíveis na área de vendas em um de seus hipermercados analisados não chega a ser menor como nas demais empresas mas certamente não é maior como eles informaram. Na verdade, o percentual de perecíveis em todos os *layouts* analisados na empresa C, tanto no hipermercado como nos supermercados, são muitos próximos, em torno de 28%.

4.2.9 Gerenciamento de Categorias

Em geral, o gerenciamento de categorias é utilizado pelas empresas, porém, de forma cuidadosa e apenas em algumas seções.

Na empresa C, ficou claro que agora é que estão começando a utilizar o gerenciamento de categorias. Segundo os respondentes até o momento o gerenciamento foi feito nas seções de achocolatados e leites. Nestas gôndolas o *mix* permaneceu e o que foi alterado foi o número de frentes de cada marca (quantia de determinada marcas exposta lado a lado). Como faz apenas alguns meses que aplicaram o gerenciamento, ambos não têm noção ainda se está funcionando ou não, pois segundo eles, é preciso esperar um período de tempo para poder fazer esta análise.

Contudo, percebeu-se certa resistência de ambos informantes desta empresa:

Ajuda, ajuda [gerenciamento de categorias]. Só que tem um monte de deficiência. [...] você coloca no papel tudo bonitinho, colorido, tal, mas na hora de você implantar isto tem que tomar muito cuidado né? Pra você não matar o produto....que ele vai lá pro rodapé de gôndola com duas frentinhas[...]então já tira de linha porque este produto, ele vai sumir da área de venda.

[...] tem produto às vezes que fica com uma frente na área de vendas. Então se o produto já é ...dentro da categoria ele vende pouco, ele...a tendência dele é sumir, e vender cada vez menos, né? hoje até existem estudos, né? grandes empresas fazem estudos né? Mas isto é muito questionável, né?

Um dos informantes da empresa A, também comentou do cuidado ao se utilizar o gerenciamento de categorias:

[...] o gerenciamento de categoria é muito interessante, né? Porque ele te otimiza teus espaços, né? para que você faça maior aproveitamento com maior rentabilidade. Nós temos que ter um cuidado também pra fazer isto porque de repente você também pode tá seguindo muito a risca o que os números te dizem mas talvez em volta, aquelas coisas que te falei ali, mas será que daquela maneira

que tá sendo exposto lá tá facilitando as coisas pro cliente? [...] então é assim: nós usamos o gerenciamento de categorias, mas com cuidado [...]

Ainda em relação a empresa C, notou-se claramente que os respondentes acham que produtos que vendem pouco, no gerenciamento de categorias, perderão espaço de exposição e por consequência venderão ainda menos. Só que para eles estes produtos são os que oferecem as melhores margens e estão temerosos que as categorias percam em rentabilidade:

O Nescau por exemplo: a venda de Nescau ela não ganha muito de Nescau mas tem que ter na loja....o Nescau é líder de venda, o Nescau cada vez.... se ele tiver 20 frente, na gestão ele vai pra 40 porque ele é o líder de vendas. O Muky, se tá com 10 vai pra 2. Só que este tá com 10.....tem que ver a lucratividade. Você começa a achatar, você começa a perder a margem da categoria, tá. Eu vendo um monte mas sem margem. Então a gente tá na experiência fazendo teste por isso nós ainda não tem....eu não posso falar muito.

Já a empresa A cobra muito a rentabilidade do espaço físico de seus gestores que também tem a preocupação com a margem dos produtos expostos, chegando até o detalhe:

[...] fala assim: pô, mas o que é que eu vou colocar aqui dentro [geladeira de refrigerantes] ? Eu vou colocar coca-cola que eu tenho que vender com a margem reduzida ou eu vou colocar suco, por exemplo, que vai me dar um retorno maior? Daí você pensa: pô, mas e o consumidor? O consumidor vai querer coca? Tudo bem, o consumidor vai querer mas a gente pode deixar o mínimo pra coca mas deixar um espaço maior pra aquilo que rentabiliza o espaço [...] então eu acho que a gente tem que achar uma matriz que de o equilíbrio que a gente precisa ter entre margem e a necessidade do cliente.

Constatou-se que as empresas trabalham sim com gerenciamento de categorias porém em algumas áreas é como um coadjuvante. É mais uma ferramenta que fornece dados e informações para auxiliar as tomadas de decisões mas onde os números não devem ser seguidos a risca, é preciso interpretá-los e confrontá-los com outros interesses das empresas.

4.2.10 Atmosfera de Loja

A atmosfera de loja foi citada como muito importante para ajudar o *layout* a cumprir seus principais objetivos: fazer com que o cliente fique mais tempo na loja e conseqüentemente acabe comprando mais.

Um dos entrevistados da empresa C, afirma que é preciso criar um ambiente agradável para o cliente, com uma loja *clean*, confortável, iluminada, limpa, sem poluição visual, sem

ser “trancada”, com um som não muito alto, uma seleção de músicas adequadas preocupando-se também com os funcionários, uniformes, etc.

[...] a atmosfera de loja é muito importante pra trazer....o ambiente agradável traz o cliente pra dentro da loja [...] para ele ficar mais tempo na loja [...]é muito importante atmosfera.

Um dos respondentes da empresa B reafirma a importância da atmosfera da loja e comenta que a empresa toma algumas atitudes em relação a isto. Uma delas é a limpeza dos banheiros que deve ser impecável e onde fazem questão de sempre utilizar uma fragrância própria, em todas as lojas. Outra preocupação é com o som ambiente. Uma empresa terceirizada especialista neste assunto faz as seleções das músicas e define o volume entre outras coisas. Segue-se rigorosamente um ritual em relação ao som ambiente: ligam o som sempre 10 minutos antes de abrir a loja e desligam sempre 10 minutos depois de fechar. Além disto, a gerência não tem autonomia para fazer qualquer alteração de volume ou seleção musical e este padrão também é utilizado em todas as lojas da rede.

Já os respondentes da empresa A comentaram que a loja deve ser *clean* (palavra que foi usada também por outro informante da empresa C), ampla, iluminada, arrumada, limpa, com gôndolas não muito altas, comunicação visual adequada e cores alegres e suaves.

Em relação a estes outros elementos que compõe a atmosfera da loja junto com o *layout* como pintura, iluminação, piso, comunicação visual entre outros; percebeu-se que em todas as empresas eventuais alterações no *layout* não são vinculadas a alterações nestes itens e vice e versa. Elas podem ou não ocorrer concomitante, depende muito do objetivo da alteração. Conforme um informante da empresa A:

[...] nós estamos sempre renovando as nossas lojas...às vezes só pinta, às vezes só muda a comunicação visual [...]

Algo também que ficou claro em relação a estas alterações foi que os gerentes não têm autonomia para mexer no ambiente da loja, seja no *layout* ou em outros elementos. Quando sentem necessidade, conversam com o supervisor e este discute com diretoria e segue-se todo um processo até a modificação ser executada.

Por fim, a atmosfera é entendida como um item muito importante, pois se ela não agradar o cliente, o mesmo não permanecerá na loja e os demais objetivos da empresa não serão atingidos. Portanto, as lojas devem ser claras, limpas, organizadas, confortáveis, para

que o cliente se sintam bem, localize o que precisa e não fique irritado.

4.2.11 Percepção de Preço dos Clientes

Nesta parte da entrevista, a idéia era checar se os informantes têm noção que a atmosfera da loja pode afetar na percepção dos clientes em relação aos preços praticados pela empresa e caso sim, que atitudes tomam para minimizar este impacto.

Os respondentes da empresa C afirmam que a empresa não tem muito esta preocupação pois segundo eles :

Hoje é muito difícil né, você ver uma pessoa disser assim: “ah, não vou entrar aqui porque é chique”...ele [o cliente] gosta de conforto, ele gosta de coisa bonita [...]

[...] nós não temos este tipo de preocupação até porque a classe C hoje, ela quer coisa boa, ela gosta de luxo, a classe C não quer ir a mercadinho de bairro[...]

Um dos informantes da empresa A, que ao contrário dos da C confirma que sua empresa tem sim esta preocupação, comenta também que:

Mas em contrapartida, né? e já parodiando uma dica...uma dica do nosso [...] Joãozinho Trinta [famoso carnavalesco] [...]ele sempre diz que pobre gosta de luxo.

Para os entrevistados da empresa C, além da classe C gostar de lojas modernas e bonitas, a empresa não precisa se preocupar com isto porque também faz muita divulgação de seus preços na mídia mostrando que não se trata de uma empresa com preços altos apesar de estar mudando a aparência de suas lojas nos últimos anos. Para eles o cliente hoje está mais informado, compara preços, não tem mais este tipo de preconceito.

Já a empresa B, afirma que tem sim esta preocupação porque eles têm consciência que passam uma imagem de loja sofisticada e, portanto, mais cara. Contudo, um dos respondentes afirma que é apenas uma imagem. Isto pode ser reflexo da busca extrema que a empresa tem em oferecer produtos de alta qualidade. Ele exemplifica dizendo que a batata vendida em suas lojas realmente é mais cara, mas isto se dá pelo fato de que existem vários níveis de qualidade em batatas e que a oferecida pela concorrência a preços menores com certeza não possui a mesma qualidade da ofertada por eles em suas lojas.

Portanto, para minimizar esta imagem, utilizam muito a mídia impressa na divulgação de seus preços. O outro informante desta mesma empresa corrobora enfatizando que realmente procuram trabalhar muito forte com a propaganda, mas também utilizam o próprio *layout* para tentar mudar esta imagem. Atualmente em suas lojas procuram já na entrada, bem a vista dos clientes, colocar ofertas de produtos mais populares como arroz, óleo, farinha, feijão o que não era feito antigamente. A idéia é convencer a clientela de classes mais baixas que além da qualidade eles têm preços baixos também.

A empresa A, assim como a B, também tem noção que passa uma imagem de loja “cara”. Um dos informantes explica que a empresa não tem uma estratégia específica para minimizar este efeito, no entanto, ele como gerente, utiliza sua própria. Este entrevistado comentou que deixou de utilizar a mídia eletrônica por achar que o custo benefício não valia a pena, já que os valores são altíssimos e toda concorrência também anuncia, inclusive até no mesmo intervalo comercial. Isso cria confusão na mente do consumidor, perdendo sua eficácia. Portanto, para atrair este tipo de público, ele prefere utilizar encartes que segundo ele é uma mídia barata e que pode ser colocada na “mão do cliente”. Quando os panfletos têm um forte apelo de preço, são distribuídos em bairros de baixa renda. Já aqueles encartes com produtos mais sofisticados são enviados apenas para os bairros mais nobres.

O outro informante da empresa A também confirmou que a empresa tem esta preocupação. Na intenção de contrabalancear este efeito, quando fazem campanhas publicitárias, sempre procuram colocar algumas ofertas de produtos geradores de tráfego na finalidade de atrair o público de baixa renda. Além disto, também mantêm em seus *mix* produtos com alta qualidade, produtos intermediários e produtos com preços menores que atendam esta parcela da população.

No entanto, este mesmo informante faz um interessante comentário:

[...] não adianta daqui a pouco nós querer trabalhar com apelo de preço porque não é nossa característica. Aí nós vamos estar indo contra o nosso conceito [...] porque você não consegue trabalhar qualidade e preço ao mesmo tempo [...] você tem que escolher um foco [...] você não pode ter esta preocupação muito só de preço que você acaba né, não tendo qualidade.

Após análise de todas as respostas, pode-se inferir que as empresa A e B tem conhecimento que aparentam ser redes mais elitizadas e, portanto, mais caras até pela própria localização, aparência das lojas, *mix* e qualidade dos produtos. Para minimizar este efeito tentam fazer promoções de produtos mais populares localizando-os em lugares estratégicos e

divulgando-os na mídia. Diferentemente das demais, a empresa C não possui esta preocupação. Isto pode ocorrer porque basicamente uma boa parcela de seu público já é formada pela classe C pois sua origem tem um apelo mais popular. Um dos informantes comentou que o perfil da loja mudou e ainda está mudando. Segundo eles antes as lojas eram muito de “bairro” e agora estão mais centralizadas, primando pela qualidade, renovando equipamentos, padronizando. Percebe-se que estão tentando buscar as outras parcelas mais altas da população.

4.2.12 Premissas e Dificuldades para um Bom Layout

As respostas variam em torno de um mesmo tema: uma boa distribuição de produtos.

Para um dos respondentes da empresa B, tudo começa com uma boa definição de *layout*. Posteriormente este *layout* deve ser sempre mantido para que o cliente ache os produtos que procura com facilidade. Para o outro informante da mesma empresa, a sequência de distribuição dos produtos deve ter uma lógica para também ajudar o cliente a encontrar o que precisa. Ele cita um exemplo interessante de que no *layout* da concorrência muitas vezes o filtro de café fica no setor de bazar e se o cliente não passa por este setor acaba esquecendo de comprar ou precisa retornar até o início da loja para buscá-lo. Mostrando algumas diferenças em estratégias de *layout*, já para a empresa C, esta é uma das táticas para fazer o cliente andar pela loja: colocar produtos de limpeza justamente no setor de bazar.

Corroborando com os demais entrevistados, um dos informantes da empresa C, coloca que o *layout* deve ser bem distribuído, ter um bom fluxo, ou seja, fazer com que o cliente circule por toda loja e encontre tudo o que precisa. Além disto, a loja não pode ser escura devendo possuir, portanto, uma boa iluminação e um piso claro. Interessantemente, a empresa B, ao contrário das demais, possui um piso escuro e muita madeira decorando o teto de suas lojas dando a ela um aspecto mais escuro. Quando se questionou sobre qual seria o motivo desta diferença, o entrevistado afirmou que é uma estratégia pra se diferenciar da concorrência mas não quis entrar em detalhes.

Para um dos informantes da empresa A, o *layout* deve ser um facilitador, portanto, a empresa não pode somente visar a questão estética. Para ele o *layout* perfeito é aquele que fica bonito esteticamente, mas ao mesmo tempo extremamente prático para o cliente.

Em relação às dificuldades para alcançar estas premissas, os respondentes da empresa A, colocaram que é fundamental para se conseguir um bom *layout* comprar um terreno e

construir a própria loja, no formato ideal. Quando se compra algo pronto muitas vezes é necessário improvisar e nem sempre o *layout* e sua logística ficam adequados. Inclusive um dos respondentes comentou que em duas aquisições de prédios prontos a empresa, mesmo depois da reforma, desistiu, devolveu os imóveis e optou por fazer lojas novas. Corroborando com esta afirmação, os informantes das empresas B e C também colocaram como dificuldade para se conseguir um bom *layout* quando a empresa é obrigada a comprar um prédio existente. Sempre surge uma série de dificuldades nas adaptações do *layout* padrão e o resultado final geralmente fica longe do ideal.

Enfim, a loja deve ter um bom fluxo, uma boa lógica de exposição trazendo praticidade para o cliente e ao mesmo tempo fazendo-o circular por todo o ambiente, mas não de maneira desgastante. Pode-se dizer que para conseguir estas premissas é ponto pacífico que a empresa adquirira um terreno e construa sua própria loja. Do contrário serão sempre necessárias grandes reformas e adaptações que geralmente não ficam boas atrapalhando a logística da loja além de interferir negativamente na identidade da empresa.

4.2.13 Limitações Espaciais e Logística

Foi perguntando sobre estes tópicos aos entrevistados no intuito de entender como a logística influi na elaboração dos *layouts* e que limitações espaciais podem atrapalhar o desenvolvimento dos mesmos.

A empresa B, na maioria das vezes, constrói suas próprias lojas, portanto, para um dos seus informantes não existem limitações espaciais e a logística sempre é levada em conta na hora da elaboração do *layout*. Os depósitos são sempre localizados perto de seus respectivos setores na área de vendas como no caso de bebidas, hortifruti e bazar. A localização do recebimento também é muito bem estudada durante a elaboração do projeto. Enfim, tudo é muito bem planejado.

O outro respondente desta mesma empresa corroborou com a informação de seu colega afirmando que a logística influi bastante no *layout*, mas colocou que as limitações espaciais existem sim, principalmente na loja que ele gerencia que é um dos poucos casos em que a empresa comprou um prédio pronto e reformou. Trata-se de uma construção de 2 andares com saídas nos dois níveis e com rampas internas para acessos de clientes e funcionários. A sua logística é bem complicada porque precisam usar elevadores continuamente para o abastecimento, além de ser uma loja central e sem estacionamento o que dificulta muito o

recebimento de mercadorias. Para minimizar estas dificuldades eles tomam algumas atitudes como, por exemplo, deixar um espaço de exposição maior para as marcas mais vendidas. Além disto, precisam se preocupar também com a logística do recebimento, pois existem fornecedores que entregam duas vezes por semana e outros que fazem as entregas diariamente, portanto, o espaço de exposição para estes produtos também deve ser diferenciado.

A empresa A também geralmente constrói suas lojas não havendo grandes limitações espaciais. O informante confirmou que a logística influi bastante na elaboração do *layout*. Por este motivo, como comentando anteriormente na seção sobre processos de elaboração de *layout*, a empresa opta por definir primeiramente o *BackOffice*. Isto acontece porque geralmente a empresa não consegue escolher o lugar do depósito, pois a própria configuração dos terrenos acaba impondo isto. Depois do *BackOffice* definido monta-se o *layout* a fim de facilitar todos os tráfegos logísticos da loja.

Já a empresa C também prefere construir suas próprias lojas, pois adequações e reformas na ficam boas. Os respondentes comentaram de uma loja que possui a logística bem complicada, pois tem dois andares com dois acessos. Um dos entrevistados citou que às vezes mesmo quando a empresa constrói a loja o próprio terreno impõe limitações.

Finalizando, como comentado na seção anterior, ficou claro que o ideal para as empresas é sempre construir a loja e seguir o padrão vigente. Quando isto acontece a logística é cuidadosamente planejada e certamente influi na elaboração do *layout*. Além disto, as limitações espaciais praticamente desaparecem já que tudo é elaborado para facilitar o fluxo de clientes e mercadorias.

4.2.14 Evolução dos Layouts

Todos são categóricos em afirmar que a evolução nos últimos anos nos *layouts* de supermercados foi enorme. Um dos informantes da empresa A comentou que quando o auto-serviço surgiu, fez-se apenas a retirada do balcão de atendimento. A exposição era imprópria e as embalagens inadequadas. O foco das empresas estava ainda basicamente nos alimentos apesar de venderem alguns utensílios domésticos. Com o passar dos anos o *mix* de produto foi aumentando, as embalagens por sua vez diminuindo, as idas as lojas tornaram-se mais freqüentes e conseqüentemente as compras de mês, os “ranchos”, foram sumindo. A linha de não-alimentos começou a crescer muito e na seqüência os supermercados começaram a vender

também produtos têxteis e eletro-eletrônicos.

O respondente da empresa B cita algumas seções que surgiram nos últimos anos como *pet-shop*, congelados, produtos *diets*, *lights* e orgânicos. Já o outro respondente da mesma empresa disse que antigamente ficavam sem mexer em um *layout* por 5, 10 anos e hoje com três anos eles fazem reformas, trocam equipamentos, etc. Tal fato, segundo ele, ocorre principalmente porque apareceram muitos produtos novos e outros desapareceram mudando o *mix* e fazendo surgir setores que antes não existiam.

Como o *mix* de produtos cresceu muito, um expositor que antigamente acondicionava apenas algumas marcas de iogurtes, hoje tem que expor muitas outras configurações dos produtos que surgiram como, por exemplo, iogurtes *diets*, *lights*, funcionais, sabores diversos, etc. Porém o espaço físico para expor estes produtos continua o mesmo e em algumas lojas mais antigas, onde não há possibilidade de ampliação, isto se torna uma grande dificuldade.

Já o entrevistado da empresa C, fala sobre os congelados que nos *layouts* antigos ficavam no meio da loja, depois eles foram deslocados para o fundo e hoje já voltaram para o meio da loja novamente. Também afirmou que antigamente na entrada das lojas ficavam cereais, seguidos por bebidas e atualmente este espaço é ocupado pelo bazar.

Os cereais e as bebidas foram deslocados para outro lado da loja para fazer o cliente circular, assim como nas demais empresas. O outro respondente também aquiesce que houve uma evolução nos *layout* e citou como exemplo os eletros que antes não eram comercializados em supermercados:

[...]o setor de eletro, hoje, é aberto, o cliente chega na loja e enxerga o eletro, né?quando começou tinha praticamente um departamento isolado do..era uma outra loja de medo de furto, de medo de estragar produto, uma série de coisa que tinha né? Até mesmo o presidente da empresa veio aqui estes tempos atrás e falou: ah, Fulano, isto aqui tá muito fechado, tem que abrir.. é, então eu pensei, não falei pra ele, mas pensei: quem te viu e quem te vê, né? Antigamente tava...queria chavear o negócio e agora quer que abra!

Portanto, os *layouts* evoluíram muito nos últimos anos, não só pela própria evolução da sociedade mas também com o advento das grandes redes internacionais que chegaram aqui com novos conceitos, obrigando os varejistas locais a reinventar suas estratégias, entre elas, o *layout* de loja.

4.2.15 Tendências em Layouts

Essencialmente as tendências em *layout* citadas pelos respondentes convergem para o mesmo ponto: poupar o precioso tempo dos consumidores e fornecer a eles mais qualidade de vida.

As lojas deverão ser cada vez mais de conveniência, mais rápidas, pois os clientes têm cada vez menos tempo. Por isso as seções de rotisseria (comida pronta), congelados e hortifruti pré-prontos irão crescer muito ainda, pois são produtos que justamente auxiliam o consumidor a poupar seu tempo. Nesta mesma linha as empresas estão buscando otimizar seus *check-outs* para diminuir as filas. Inclusive para as empresa A e B este é um diferencial em relação à concorrência. Um informante da empresa B colocou que para eles o limite é que um cliente esteja pagando e outro começando a por suas compras na esteira. Se surgir um terceiro cliente em algum *check-out* alguma coisa está errada: ou algum *check-out* quebrou ou é um dia de pico de vendas muito forte (dia das mães, fim de ano, etc).

Como as pessoas estão cada vez mais em busca de uma vida saudável, produtos *diets*, *lights*, livres de gorduras e orgânicos terão cada vez mais espaço. E em relação aos orgânicos, não só aumentarão no setor de hortifruti, mas surgirão outros tipos de produtos como massas, cafés, biscoitos. Inclusive um dos entrevistados afirmou que em uma de suas visitas ao exterior encontrou ração canina orgânica. Aliás, uma outra forte tendência em supermercados é o crescimento do *pet-shop*. A ampliação da linha *garden* também foi citada.

Nas bebidas, os segmentos promissores são os vinhos, as águas e os leites que cada vez oferecem novas opções em seu *mix*. Inclusive um dos entrevistados comentou que devido a nova legislação sobre consumo de álcool, os supermercados aumentarão muito suas vendas destes produtos e, portanto, as empresas terão que adaptar o *layout*, o *merchandising*, a exposição, etc.

Outras tendências citadas foram a diminuição do tamanho das embalagens para atender os *singles* e famílias que estão cada vez menores, a redução da mercearia, a ampliação dos perecíveis e crescimento da parte de eletro. Porém algumas seções, segundo os respondentes, estão fadadas ao desaparecimento como os CD's e DVD's.

O uso de gôndolas mais baixas também foi verificado como uma tendência. Um dos informantes comentou que grande parte das empresas utiliza gôndolas altas para poder expor mais mercadorias. Porém hoje essa visão está mudando. Portanto, fornecer mais praticidade para o cliente e deixar a loja esteticamente mais agradável está se tornando mais importante

que sobrecarregar a loja de produtos no afã de que expondo mais, venderá mais.

Nota-se que as tendências não mudaram muito, apenas estão sendo reforçadas nestes últimos anos. Especialmente duas delas, encontradas também na revisão teórica, são apontadas como principais: os clientes querem cada vez mais praticidade e rapidez nas suas compras e estão cada vez mais preocupados com a saúde. Isto se reflete no aumento do consumo de pratos prontos, produtos semi-acabados, *diets*, *lights* e orgânicos e na busca por lojas mais perto de suas residências e cujo *check-outs* não tenham filas.

4.2.16 Objetivos do Layout e Técnicas para Atingi-los

O intuito das perguntas relacionadas a este tema era identificar o que os supermercadistas esperam do *layout*, quais objetivos pretendem alcançar por meio dele e quais seriam as técnicas utilizadas para que estes objetivos fossem atingidos.

Para um dos entrevistados da empresa B, um dos principais objetivos do *layout* é fazer com que o cliente fique mais tempo dentro da loja e também compre produtos com maior valor agregado. O outro informante da mesma empresa disse que o *layout* deve ajudar os clientes a encontrarem os produtos que necessitam de maneira rápida. Quando questionados sobre esta contradição, este conflito entre atender o cliente rapidamente e querer que ele fique mais tempo na loja, eles responderam que se não trata de simplesmente atender de forma rápida o consumidor e sim fazer que ele encontre o que precisa. Realmente, quanto mais tempo o cliente permanecer na loja, mais comprará. Porém este tempo de permanência deve ser agradável e não irritante fazendo-o andar por toda loja sem achar o que está procurando.

Assim sendo, as técnicas para que estes objetivos sejam alcançados é primeiramente manter sempre o mesmo padrão em todas as lojas. O ideal é não alterar o *layout* ou fazê-lo apenas quando estritamente necessário porque para empresa isto gera um grande dissabor para seus clientes. Outra técnica lembrada por um dos informantes é ressaltar os produtos que a empresa quer que sejam vendidos, aqueles com maior margem. Eles devem ser expostos a fim de chamar a atenção dos consumidores, colocados sempre na altura dos olhos quando em gôndolas ou destacados em pontos extras ou pontas de gôndolas mas sempre tendo bom senso para não “trancar” a loja.

Um dos respondentes da empresa C coloca que o *layout* deve ajudar a aumentar o *ticket*, a rentabilidade, fazendo o cliente circular mais pela loja gerando mais compras por impulso. Inclusive o outro respondente desta empresa disse que a principal função do *layout* é

gerar vendas por impulso. Enfim, a loja deve ter um ambiente agradável para que o cliente fique mais tempo, conheça todo o *layout* e acabe comprando mais por meio de vendas casadas e impulsivas.

Eles citaram duas técnicas importantes para atingir estes objetivos. A primeira consiste em expor produtos que, apesar de serem de setores diferentes, são utilizados em conjunto pelas pessoas. São exemplos o desodorizador de banheiro e o papel higiênico ou o abridor de garrafa e as bebidas. É o *cross merchandising* também chamado de venda casada.

A outra técnica refere-se à utilização do *check-stand* que trata-se de uma gôndola pequena localizada próximo aos caixas. Nela são expostos produtos de venda impulsiva como revistas, guloseimas ou produtos pequenos que podem passar despercebidos para o consumidor durante suas compras como pilhas, preservativos e carga de aparelho de barba. Os dois respondentes da empresa C citaram esta estratégia como uma importante forma de gerar vendas por impulso.

Daí a pessoa chega no caixa ali, olha o chocalatinho, o salgadinho, o biscoitinho, né? E fica pensado ali: levo, não levo?

Um destes informantes também citou que uma maneira para fazer o cliente circular mais pela loja e localizar as principais categorias em pontos estratégicos da loja, sempre opostos a entrada, mais distantes, ao fundo porque para ele:

[...] é muito difícil né? você entrar numa loja ir lá no fundo buscar um pão e levar só o pão. Você vai passar em algum lugar que vai te lembrar [...]uh! Isto aqui eu preciso, tá faltando lá em casa.

Corroborando com os demais, um dos informantes da empresa A, diz que o objetivo do *layout* é um *mix* de fazer que o cliente fique mais tempo na loja, mas que este tempo seja agradável. Assim o *ticket* aumentará e a empresa terá mais lucratividade. O outro respondente desta empresa também colocou que o *layout* deve entregar praticidade ao cliente facilitando assim o fluxo de compras. Desta forma o consumidor vai perceber, além dos produtos já conhecidos, outras opções de compra e por fim acabará comprando mais.

Portanto, para os respondentes, para que estes objetivos sejam alcançados, é muito importante que o cliente tenha espaço dentro da loja, corroborando com a informação do outro respondente da empresa B, de que se deve tomar o cuidado para não “trancar” a loja. Para ele os corredores devem ser amplos, sem muitos empilhamentos; a loja deve ser arrumada e limpa

para que os produtos sejam encontrados com facilidade e deve haver um bom número de *check-outs* para o cliente não perder muito tempo em filas. Também não se deve colocar muito volume de produtos nos equipamentos para que o cliente sempre tenha a sensação de que tudo é novinho e não precisa se preocupar com o prazo de validade. Assim os produtos terão uma rotatividade melhor e estarão sempre com boa aparência. Outras técnicas citadas como importantes, também comentados pelos demais respondentes, são ressaltar os produtos com maiores margens e incentivar as vendas casadas.

Outro ponto fundamental para um destes entrevistados é oferecer o *mix* completo para o cliente dentro daquilo que ele precisa, senão não tem sentido:

[...] não adianta ter o *eisben* [joelho de porco, uma tradicional comida alemã] e não ter o restante né? [...] bom, então eu vou fazer um prato alemão. Aí chego na gôndola: olho assim o *eisben* está aqui agora cadê o salsichão branco? Cadê o salsichão vermelho? Cadê o chucrute? [...] eu não consigo montar o *mix*, né? Então acabo largando, desisto daquilo ali, né ?

Concluindo, pode-se afirmar que os objetivos principais de um *layout* são dois: fazer que o cliente permaneça mais tempo na loja (mas que este tempo seja aprazível) e acabe consumindo mais. As principais técnicas para atingir estes objetivos são tornar o ambiente agradável, amplo e tentar sempre manter o mesmo padrão. Além disto, deve-se utilizar o *cross merchandising* para gerar vendas casadas, expor produtos de compra impulsiva perto dos caixas nos *check-stands* e ressaltar no *layout* produtos com maiores margens.

4.2.17 Como Mensurar as Alterações em Layout

Depois de aplicadas as técnicas para que os objetivos de um *layout* sejam atingidos, a empresa precisa ser capaz de mensurar se as alterações realizadas estão sendo eficazes ou não. Inclusive porque estes resultados fornecerão dados para saber se as modificações serão implantadas nas demais lojas da rede, como no caso das empresas A e B, que utilizam uma loja-piloto, uma espécie de laboratório para auxiliar esta tomada de decisão.

Os entrevistados da empresa C afirmaram que para mensurar se alguma modificação no *layout* esta atingindo seus objetivos utilizam a análise do volume de vendas. Fazem isto examinando os relatórios de vendas para ver se realmente houve crescimento no faturamento do setor envolvido. Porém, comentaram que é necessário sempre esperar certo período ao

fazer esta medição para que a sazonalidade não interfira nos resultados.

A empresa B também avalia se houve aumento no volume das vendas do setor onde houve alteração e esperam um período de 90, 120 dias para fazer esta mensuração. Os informantes lembraram que também se deve ter cuidado na análise pois às vezes o mesmo mês tem impacto diferente de sazonalidade de um ano para o outro. Um deles citou o exemplo da Páscoa, que em 2007 foi em abril e em 2008 em março. Além de acompanhar o volume de vendas eles também avaliam as informações do SAC da empresa que é uma importante fonte para saber se os clientes estão satisfeitos ou não com as mudanças nas lojas.

Assim como os demais, os respondentes da empresa A, afirmaram que a empresa utiliza o volume de vendas para mensurar se as modificações no *layout* estão sortindo efeitos positivos. Um dos respondentes comenta que depois de uma mudança, o período de avaliação não pode nunca ser inferior a um mês. Ele explica que dentro do mês existem períodos de vendas menores e maiores e mesmo os preços estando mais estáveis as pessoas têm o hábito de comprar mais no início do mês. Portanto, é necessário medir o fluxo completo. Os dados de vendas são obtidos através do código de barras dos produtos e o entrevistado confirmou que a loja em que ele trabalha possui todo o histórico de vendas desde a inauguração, ou seja, seis anos atrás dando condições para se fazer inúmeras comparações. Contudo ele tem consciência que esta mensuração não é precisa, pois muitas outras variáveis podem influenciar nestes resultados. É preciso muita cautela na hora de avaliar estes dados e tomar decisões.

O outro entrevistado desta mesma empresa ainda lembrou que primeiro fazem a modificação de *layout* na loja-piloto e antes de implantá-la para as demais lojas, não levam em conta apenas se houve retorno financeiro, aumento de faturamento do setor. É avaliado também se a modificação ficou esteticamente agradável e ao mesmo tempo prática para o cliente.

Em geral, todos os informantes atestaram que suas empresas utilizam o volume de vendas para saber se houve melhorias ou não depois de implantada alguma modificação no *layout*. Todos também enfatizaram que é necessário esperar certo período, pois a sazonalidade pode afetar as vendas e, portanto, deve-se sempre tomar cuidado ao fazer as comparações que geralmente são relacionadas ao mesmo período do ano anterior. As empresas A e B, além do volume de vendas, fazem testes em lojas-pilotos. A empresa B ainda faz um acompanhamento no SAC para saber as opiniões dos consumidores e a empresa A leva em consideração, além do faturamento, também questões de estética e praticidade para o cliente.

4.2.18 Impactos nos Clientes

Neste item, a intenção era descobrir o que em um *layout* pode desagradar os clientes e, portanto, algo a ser evitado para fazer com que os consumidores não se irritem e permaneçam mais tempo na loja.

O entrevistado da empresa A fala que a maioria das reclamações dos clientes em relação ao *layout* é o fato de não encontrar algum produto. Mas também ocorrem algumas queixas em relação ao próprio posicionamento de algumas categorias. Um exemplo são as críticas sobre a localização das bebidas geladas que ficam no fundo da loja. Muitos clientes se queixam que até chegar no caixa a bebida já esquentou. Porém, por questões estratégicas, a empresa jamais colocará as bebidas geladas na frente, pois é um departamento que gera fluxo, atrai pessoas. Por este motivo, esta seção fica nos fundos, para fazer os clientes circularem mais e conseqüentemente comprarem outros produtos. O informante colocou que atender as solicitações do cliente sem ferir as estratégias de *layout* realmente trata-se de um “dilema”:

[...] aí eu pensava assim: poxa vida, mas eu gostaria de colocar este produto aqui, né? Mas eu não podia colocar aquele produto ali, né? porque se eu colocasse aquele produto ali eu perdia estrategicamente um ponto importante, né? e daí você ficava naquela assim: estou aqui pra fazer que seja.... , né? e tem algumas coisas assim que você ia ver que eram uma coisa assim de contrato comercial...você acertava com o fornecedor que...ele bancava parte daquele negócio para você e você não tinha como alterar, mesmo sabendo que o consumidor não gostaria daquele jeito né? então é bem esta expressão: dilema mesmo, né?

O outro entrevistado desta empresa comentou que os excessos de mudanças devem ser evitados:

Nós temos o cuidado de não mudar muito [...] às vezes o pessoal muda com muita facilidade: ah, hoje tá aqui, daqui a pouco já tá lá, daqui a pouco já tá lá , daqui a pouco.....poxa! Daí o cliente fica perdido na loja [...]

Para um dos entrevistados da empresa B, aquiescendo com os demais, o cliente reclama quando o *layout* é mudado e não consegue achar os produtos que procura então a empresa tem a política de mexer no *layout* somente quando estritamente necessário. O outro informante relatou um exemplo prático de reclamações de consumidores que interferiram no *layout* da loja. Ele citou a água sanitária, que há algum tempo passou a ter embalagens de 2 litros, um pouco mais altas que as convencionais. Alguns clientes começaram a reclamar que

ficava mais difícil de tirá-las da gôndola. A empresa não pensou duas vezes, pois para eles o cliente sempre tem razão, e aumentou imediatamente a altura entre as prateleiras nestas gôndolas, em todas as lojas.

O entrevistado da empresa C, corroborando com os outros, afirma que grande parte das reclamações também ocorre quando o cliente não acha algum produto. Às vezes o consumidor reclama que não tem o produto quando na verdade ele é que não encontrou. O respondente comentou que na inauguração da loja onde ele trabalha colocaram funcionários nos corredores para orientar os clientes na busca por produtos. O outro informante da mesma empresa também disse que há muitas reclamações quando mudam algo no *layout*. Porém ele comenta que se a mudança for grande, na loja toda, o cliente percebe a alteração, acompanha a mudança e não fica tão irritado. Agora quando é uma mudança pequena, apenas de localização de produtos nas gôndolas, as reclamações são maiores. Portanto, evitam fazer estas pequenas alterações com muita frequência.

Apesar de não citarem em nenhum momento a mensuração da satisfação dos clientes, pelo menos não de forma direta por meio de pesquisas, nota-se que são empresas orientadas para os clientes. Percebe-se que para eles, satisfazendo os clientes, os demais objetivos serão atingidos. Inclusive, ficou muito claro, quando se perguntou aos respondentes da empresa A sobre quais seriam a missão, negócios e valores. O respondente afirmou que isto não estava escrito em nenhum lugar e nem precisava, pois todos os funcionários sabem, é intrínseco, que a satisfação dos clientes é sua meta principal. Segundo um dos informantes da empresa A:

[...] a gente não vende produtos, a gente vende satisfação. O produto é uma consequência [...]

Enfim, percebeu-se que, as maiores reclamações dos consumidores são sobre pequenas mudanças nos *layouts*, sobretudo em relação a localização de produtos. Este tipo de modificação deve ser evitado ao máximo, pois irrita profundamente as pessoas. Contudo mudanças maiores parecem não afetar tanto o humor dos clientes que inclusive gostam de acompanhá-las, de participar de sua evolução.

4.2.19 Importância do Layout para Empresa

O propósito desta pergunta era averiguar como os informantes enxergam o *layout*, qual

sua real importância na performance da empresa.

Para um dos entrevistados da empresa A, o *layout* tem um papel extremamente importante no desempenho da empresa, no sucesso da loja. O outro respondente da mesma empresa concorda e lembra que no auto-serviço o *layout* tem um papel fundamental. Ele tem que ser, sobretudo, um facilitador, pois é por meio dele que os produtos serão vendidos já que neste tipo de varejo não existem vendedores.

Um dos informantes da empresa B também comenta a importância do *layout* e elucida sua afirmação através de um exemplo prático. Quando há algum produto que não está vendendo bem é só colocar ele em algum ponto estratégico do *layout* que ele “começa a sair”, aumentam muito as vendas. O outro entrevistado da mesma empresa disse que se uma loja tem um *layout* com um bom fluxo, o cliente se sente melhor e acaba até consumindo mais porque ele não vai se irritar em procurar as coisas e não achar.

Um respondente da empresa C colocou que o *layout* é importantíssimo sim, mas que para ser eficaz tudo deve estar no seu devido lugar. O outro respondente da empresa também ressaltou a importância do *layout* e contou um caso que aconteceu na empresa.

Quando inauguraram a loja que ele gerencia, optaram por colocar um *layout* com gôndolas mais altas, em torno de dois metros de altura. Era o mesmo tamanho que tinha sido usado em uma inauguração anterior e cuja loja estava sendo um sucesso. Porém, esta nova loja era mais estreita e comprida. Com isto os corredores ficaram muito apertados e as gôndolas altas davam a sensação de túneis o que causava quase um efeito de claustrofobia.

O cliente não conseguia visualizar a loja, ver o que tinha no fundo ou nos lados. Quando sentiram que o faturamento da loja estava abaixo do esperado, tomaram uma atitude radical: cortaram as gôndolas. Os clientes gostaram da mudança e com um *layout* mais *clean* a loja reagiu e aumentou seu faturamento.

Enfim, todos os respondentes aquiesceram, utilizando exemplos práticos, que o *layout* tem papel fundamental para o bom desempenho da empresa inclusive em alguns casos ele pode ser determinante no sucesso ou fracasso de uma loja.

4.2.20 Quadro Resumo das Categorias.

Para facilitar as análises, após as entrevistas elaborou-se um quadro resumo das categorias analíticas apresentado a seguir.

Categoria de análise	Dimensão / aspecto	Itens de análise	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Formulação Layout	Porte		Supercenters: 5.000 m ² , com 35 mil itens, com todas as seções mais eletro e conceito de <i>one stop shop</i> . Supermercados: até 4.000 m ² com 18 mil itens, menos seção de eletro.	Hipermercados: com média de 4.000 / 5.000 m ² podendo ir até 12.000 m ² , com 12 mil itens na sua seção de mercearia. Supermercados médios: com 7 mil itens em sua mercearia. Supermercados pequenos: sendo o menor, com 500 m ² e 5 mil itens na mercearia.	Hipermercados: com média de 4.000 a 4.500 m ² , com 40, 50 mil itens, com todas as seções. Supermercados: de 2.500 até 3.000 m ² , com 20, 25 mil itens menos seções de eletro e têxtil.
	Decisores e processo		Departamento Comercial e Departamento Operacional. Primeiro fazem o BackOffice e depois definem o <i>layout</i> . Porém a palavra final é sempre do presidente, pertencente a família fundadora. Se for apenas uma alteração, fazem primeiro na loja-laboratório.	Departamento de Engenharia e Departamento Comercial. A engenharia elabora o <i>layout</i> tentando seguir o padrão mas palavra final é da diretoria, que possui membros da família fundadora. Se for apenas uma alteração, fazem primeiro na loja-laboratório.	Departamento Comercial e Departamento de Patrimônio. Diretor de patrimônio define o ponto e tamanho. Depois a engenharia desenha o <i>layout</i> e a seguir o supervisor e o diretor comercial fazem a distribuição dos produtos.
Formulação Layout	Fontes	ABRAS	Não.	Não.	Não.
		Fornecedores	Sim.	Sim.	Sim.
		Benchmark	Sim, nacional e internacional.	Sim, nacional e internacional.	Sim, nacional.
		Outros	Gerenciamento categoria		Revistas, feiras, experiência do pessoal.
	Elaboração	Evolução do <i>layout</i> da loja	As lojas eram mais focadas em vendas de alimentos e hoje o foco está nos não-alimentos; as compras são mais frequentes; as embalagens menores; crescimento do <i>mix</i> .	Crescimento de <i>mix</i> ; reformas mais frequentes; surgimento e expansão das categorias <i>pet</i> , congelados, <i>diets</i> , <i>lights</i> e orgânicos.	Deslocamento dos cereais e bebidas que antes eram na entrada da loja onde hoje fica o bazar; crescimento dos perecíveis em geral e mudança de localização dos congelados; surgimento da seção de eletro.

Categoria de análise	Dimensão / aspecto	Itens de análise	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Formulação Layout	Elaboração	Existência de um padrão e se há diferenças entre portes distintos	Sim, é o mesmo e o que muda de um hiper para um super e ter determinada seção ou não mas podem ocorrer variações devido a características do terreno e/ou arquitetônicas. Contudo, dentro das seções, o padrão de exposição é seguido com rigor. Eles não utilizam exposição vertical (gravata), “gaveta” ou com produtos “dormindo”.	Sim, é o mesmo e o que muda de um hiper para um super é o tamanho das seções e a variedade do <i>mix</i> . Contudo, dentro das seções o padrão de exposição é seguido com rigor. Utilizam e entendem como um diferencial a exposição vertical.	Sim, existe um padrão para super e um para hiper mas, podem ocorrer variações em termos de <i>mix</i> devido a localização e também características do terreno.
		Premissas e dificuldades de um bom layout	Além de esteticamente agradável, deve-se ter uma boa distribuição de produtos pois o layout deve ser um facilitador para o cliente. Dificuldade: quando se adquire prédios prontos.	Manter um padrão e fazer uma boa seqüência de exposição dos produtos com uma lógica que ajude o cliente a encontrar os produtos e comprar por impulso. Dificuldade: quando se adquire prédios prontos.	O layout deve ser bem distribuído para gerar um bom fluxo; boa iluminação; piso claro; gôndolas não muito altas.
Formulação Layout	Elaboração	Tamanho de loja ideal	Entre 4.000 e 6.000 m ² porque se pode colocar todo o <i>mix</i> necessário. É mais viável operacionalmente e não é tão grande para o cliente andar.	O hipermercado é um bom tamanho, porém, quando se tem tempo para fazer as compras porque eles são grandes demais e podem cansar os clientes.	Depende da localização e do objetivo da loja mas não pode ter menos que 2.500 m ² de área de vendas para dar boas opções aos clientes.
		Público-alvo do supermercado convencional	Todos os públicos mas pelo tipo de loja, pelas localizações e pelo <i>mix</i> acabam atraindo mais A e B mas buscam a classe C também.	Todos os públicos mas devido à própria configuração da loja acabam atraindo mais A e B. Porém há uma tendência em buscar a classe C que é uma das que mais consome e dá mais retorno.	Todos os públicos mas atingem mais a B e C. Contudo estão batalhando para alcançar mais pessoas da A.

Categoria de análise	Dimensão / aspecto	Itens de análise	Empresa A	Empresa B	Empresa C
	Elaboração	Limitações espaciais físicas e influência da logística	Como geralmente compram um terreno e constroem o próprio prédio não existem limitações espaciais pois a construção é feita baseada no <i>layout</i> . A logística influi bastante pois primeiramente é definido o <i>BackOffice</i> já que o terreno é que determina a localização do mesmo. Depois se monta o <i>layout</i> a fim de facilitar todos os tráfegos logísticos da loja.	Como geralmente compram um terreno e constroem o próprio prédio não existem limitações espaciais pois a construção é feita baseada no <i>layout</i> , tudo é planejado. A logística influi fazendo os depósitos ficarem perto dos seus respectivos setores na área de vendas (bebidas, FLV, bazar). A localização do recebimento também é planejada durante a elaboração do <i>layout</i> . Contudo, há exceções de lojas adquiridas prontas que apresentam vários problemas.	Evitam comprar lojas prontas pois as adequações não ficam boas, a reforma sempre é um problema. Citaram um caso de uma loja pronta adquirida pela rede que possui dois andares, dois acessos e uma logística complicada. Comentaram que às vezes, mesmo quando a empresa constrói, o próprio terreno impõe algumas limitações.
		Categorias geradoras de tráfego	Padaria, açougue, FLV e bebidas. Ênfase na panificação.	Fiambreria e laticínios, padaria, açougue, bebidas, cereais. Nos não-alimentos eletro, seguido de têxtil. Ênfase na panificação.	Padaria, açougue e FLV. Ênfase no açougue.
Formulação <i>Layout</i>	Elaboração	% de perecíveis	37% em hiper e 50% em super.	35% em hiper e 45% em super.	40% em hiper e 30% em super.
		Tendências	Redução da mercearia e ampliação dos perecíveis com crescimento da rotisseria (comida pronta) e eletros; diminuição do tamanho das embalagens; desaparecimento dos DVD's e CD's; gôndolas mais baixas; crescimento das bebidas (vinhos e águas).	Crescimento das seções <i>pet</i> , orgânicos, <i>garden</i> , <i>diets</i> e <i>lights</i> .	Lojas mais rápidas, sem filas; crescimento de seções como rotisseria (comida pronta), congelados e FLV pré-prontos e orgânicos; gôndolas mais baixas.

Categoria de análise	Dimensão / aspecto	Itens de análise	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Formulação Layout	Elaboração	Gerenciamento de categorias	Trabalham com gerenciamento de categorias mas são cuidadosos, utilizam como apenas mais uma ferramenta.	Trabalham com gerenciamento de categorias mas também usam os resultados com cuidado.	Estão começando a utilizar o gerenciamento de categorias porém percebeu-se certa resistência.
	Atmosfera	Variáveis ambientais consideradas	Loja ampla, limpa, comunicação visual adequada, gôndolas mais baixas, cores alegres e suaves, bem iluminada, organizada e com um bom fluxo para o cliente.	Grande preocupação com a limpeza dos banheiros onde utiliza uma fragrância própria e com o som ambiente que é terceirizado. São padrões utilizados em todas as lojas.	A loja deve ser <i>clean</i> , confortável, iluminada, limpa, sem poluição visual, não ser “trancada”, com som adequado e não muito alto, com funcionários treinados e uniformes adequados.
		Alterações em layout / alterações em outras variáveis ambientais (piso, cores, comunicação visual, etc.)	Não tem autonomia para fazer qualquer alteração na loja. Alterações ambientais não são necessariamente atreladas às mudanças de layout.	Não tem autonomia para fazer qualquer alteração na loja. Alterações ambientais não são necessariamente atreladas às mudanças de layout.	Não tem autonomia para fazer qualquer alteração na loja. Alterações ambientais não são necessariamente atreladas às mudanças de layout.
Formulação Layout		Interferência das variáveis ambientais na percepção de preço/qualidade e possíveis ações.	Existe esta preocupação porque sabem que passam uma imagem de possuir preços mais altos. Para minimizar este efeito promovem produtos mais populares, geradores de tráfego e fazem distribuição de encartes focados em preços nos bairros mais populares.	Existe esta preocupação porque sabem que passam uma imagem de possuir preços mais altos. Mas é apenas uma imagem, reflexo da busca extrema em oferecer produtos de qualidade e, portanto, mais caros. Para minimizar este problema utilizam a mídia para divulgação de seus preços e procuram colocar ofertas de produtos mais populares nas entradas das lojas.	Os respondentes afirmam que não tem muito esta preocupação pois segundo eles as classes mais baixas estão mais informadas e também gostam de beleza, conforto, etc.

Quadro 9 - Resumo da categoria analítica “formulação de layout”

Fonte: elaborado pela autora.

Categoria de análise	Dimensão / aspecto	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Desempenho	Objetivos do <i>layout</i>	Fazer que o cliente fique mais tempo na loja, mas que este tempo seja agradável; entregar praticidade ao cliente; aumentar o <i>ticket</i> e volume de vendas.	Fazer que o cliente fique mais tempo dentro da loja e também compre produtos com maior valor agregado; ajudar os clientes a encontrar o que necessitam de maneira rápida.	Fazer que o cliente fique mais tempo dentro da loja, circule e acabe comprando mais por meio de vendas casadas e impulsivas; aumentar o <i>ticket</i> e a rentabilidade.
	Meios (técnicas)	Loja com corredores amplos; sem muitos empilhamentos; arrumada e limpa; com um bom número de <i>check-outs</i> . Também não se deve colocar muito volume de produtos nos expositores para ter uma rotatividade melhor e boa aparência dos mesmos; ressaltar os produtos com maiores margens e incentivar as vendas casadas; oferecer o <i>mix</i> completo para o cliente.	Manter sempre o mesmo padrão; não alterar o <i>layout</i> ou fazê-lo apenas quando necessário; ressaltar os produtos com maior margem.	Fazer <i>cross merchandising</i> ; utilizar o <i>check stand</i> ; localizar as principais categorias em pontos estratégicos da loja.
	Mensuração	O <i>layout</i> é entendido como muito importante no desempenho da empresa, principalmente por tratar-se de um auto-serviço. Para mensurar analisam o volume de vendas durante certo período primeiro na loja-piloto para depois implantar nas demais.	O <i>layout</i> é entendido como muito importante no desempenho da empresa pois um bom <i>layout</i> faz o cliente se sentir bem e ele acaba comprando mais. Para mensurar analisam o volume de vendas durante certo período primeiro na loja-piloto para depois implantar nas demais. Analisam também informações do SAC.	O <i>layout</i> é entendido como muito importante no desempenho da empresa pois pode sim influenciar nos resultados da empresa (o informante exemplificou com um caso prático). Para mensurar analisam o volume de vendas durante certo período por meio de relatórios de vendas.

Categoria de análise	Dimensão / aspecto	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Desempenho	Impactos nos clientes	A maioria das reclamações dos clientes em relação ao <i>layout</i> é o fato de não encontrar algum produto e algumas em relação ao próprio posicionamento de algumas categorias (exemplo - bebidas geladas no fundo da loja).	O cliente reclama muito quando o <i>layout</i> é mudado e não consegue achar os produtos.	Grande parte das reclamações ocorre quando o cliente não acha algum produto. Reclamam muito principalmente em relação a mudança pequenas, apenas de localização de produtos nas gôndolas. Mudanças maiores parecem gerar menos insatisfação.

Quadro 10 - Resumo da categoria analítica “desempenho”

Fonte: elaborado pela autora.

4.3 Análise dos Demais Documentos

Através de uma empresa que fornece equipamentos para as três empresas investigadas, conseguiu-se obter cópias dos *layouts* das mesmas. Porém foi colocada a condição de que o nome das empresas envolvidas fosse mantido em sigilo. Enfim, foram analisados três *layouts* de supermercados convencionais e um de um hipermercado de cada empresa estudada. Portanto, nesta seção serão apresentados os tipos de *layouts* utilizados pelas empresas, suas semelhanças e discrepâncias e cruzamentos com os dados obtidos nas entrevistas.

Basicamente, excluindo algumas particularidades, todas as empresas utilizam o *layout grid*. E não poderia ser diferente pois, de acordo com Las Casas (1994), ele é o mais usado em supermercados, principalmente por sua simplicidade e eficiência. Conforme Parente (2000), neste tipo de *layout* os equipamentos de exposição ficam dispostos em forma retangular, em linhas paralelas, formando ângulo reto com a fachada e com o fundo da loja. Uma dos principais pontos fracos de tipo de *layout* é direcionar o fluxo de clientes ao longo dos corredores principais deixando as demais áreas da loja com menos movimento. Para minimizar este impacto, sugere-se localizar algumas categorias de destino nestas áreas menos movimentadas. E realmente, nota-se que todas as empresas utilizam esta estratégia.

Para facilitar a análise elaborou-se um quadro comparativo dos *layouts* com as respectivas metragens quadradas de área de vendas e de perecíveis da cada loja. Assim pode-se conferir se as informações quanto ao porte e espaço destinado aos perecíveis são condizentes com a dos informantes.

Empresa	Itens	Supermercado 01	Supermercado 02	Supermercado 03	Hipermercado 01
A	Área de vendas *	3.067	3.602	3.873	4.482
	Área de perecíveis *	1.245	1.165	1.137	1.280
	% de perecíveis	41%	32%	29%	29%
B	Área de vendas *	1.506	1.178	1.723.06	7.694
	Área de perecíveis *	628	487	678	2.040
	% de perecíveis	42%	41%	39%	27%
C	Área de vendas *	2.160	2.217	2.251	4.652
	Área de perecíveis *	589	621	584	1.323
	% de perecíveis	27%	28%	26%	28%

Quadro 11- Comparação entre *layouts* das três empresas

Fonte: elaborado pela autora

* Metragem quadrada

Conforme já comentado, os informantes da empresa A e B disseram que a área de perecíveis era maior nos supermercados do que nos hipermercados. Analisando o quadro 11, esta informação fica bem evidente na empresa B. Já na empresa A, ela não é tão contundente mas pode-se observar que quanto menor a área de vendas da loja, maior a era destinada aos perecíveis. Porém na empresa C, diferente do informado de que a área de perecíveis em hipermercados era maior, pode constatar-se no quadro que ela não chega a ser menor porém é muito parecida em todas as suas lojas. Uma das possibilidades para este fato é que, como se pode notar analisando na sequência os *layouts* padrões, a empresa C dá muito mais ênfase a comercialização de não-alimentos.

Em relação ao porte, as informações dos respondentes são semelhantes as encontradas:

- empresa A: supermercados com até 4.000 m² e hiper entre 4.000 e 6.000 m²;
- empresa B: supermercados de 500 até 4.000 m² e hiper entre 4.000 e 5.000 m²;
- empresa C: supermercados de 2.500 até 3.000 m² e hiper entre 4.000 e 4.500 m².

Os três *layouts* do porte convencional da empresa C são muito parecidos e mantêm um padrão bem definido. Conforme figura 3, a entrada da loja é sempre à direita porém não no canto extremo, sendo localizado aproximadamente no ¼ da construção. Ao entrar na loja o cliente tem a sua direita um pequeno setor têxtil seguido por um bazar mais robusto que as demais empresas. Já à esquerda da entrada fica a seção de perfumaria e acima dela os materiais de limpeza. No meio da loja, na parte anterior estão localizados os congelados entre os laticínios e logo acima deles o setor de FLV. Na parte esquerda da construção fica a mercearia e por fim, geralmente em formato de “L” as bebidas. O fundo da loja segue também

a mesma configuração em todos os *layouts* analisados. Diferente das empresas A e B, no fundo à esquerda fica o açougue, seguido pelos frios e por último com a panificação. O *layout* do hipermercado é bem parecido só que à direita da entrada fica uma grande seção de eletro/bazar e a área têxtil fica desloca à direita da entrada.

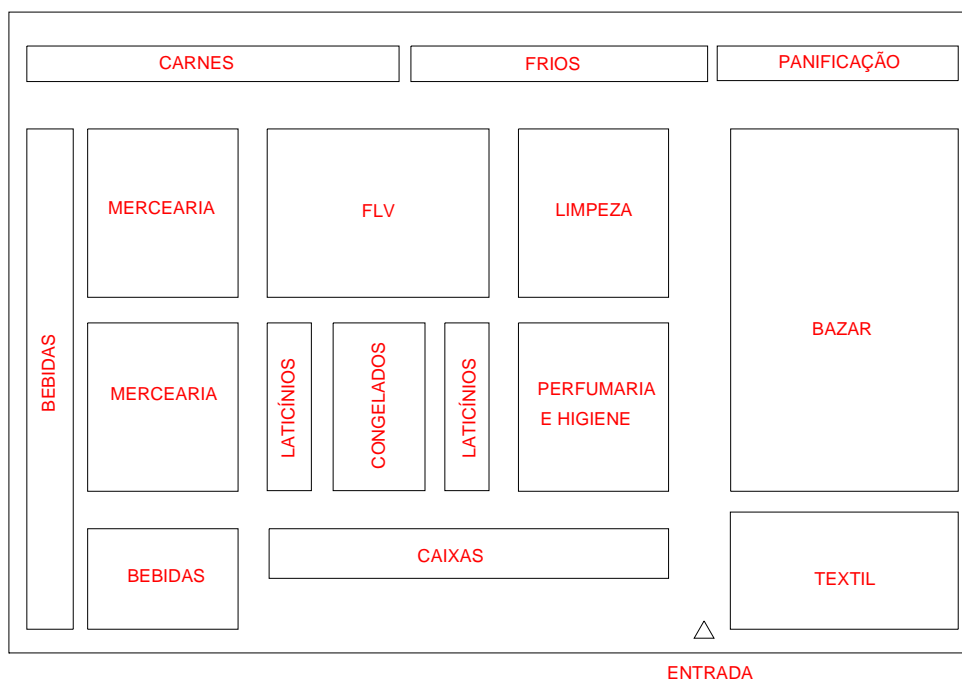


Figura 3 - *Layout* padrão loja C – supermercado convencional
Fonte: elaborado pela autora.

Já os *layouts* de supermercado convencional da empresa B são bem diferentes da empresa C. Pode-se observar na figura 4 que a entrada da loja também fica a direita, porém bem no canto extremo. Já à esquerda da entrada fica a seção de mercearia que conforme resposta do informante começa sempre com enlatados, o que foi constatado em todos os *layouts* analisados. Acima da mercearia fica a seção de FLV. Na seqüência vem a perfumaria, a limpeza e o bazar. Inclusive, este último, está localizado numa área completamente diferente das demais empresas. Depois do bazar vêm os congelados e laticínios e entre eles gôndolas para pães, leites e sucos. Já na parte da frente da loja, à esquerda ficam as bebidas. O fundo de loja, como comentado, é diferente da empresa C, sendo formado, em seu extremo esquerdo por mais um pouco de laticínios, seguidos de frios, panificação e por fim carnes.

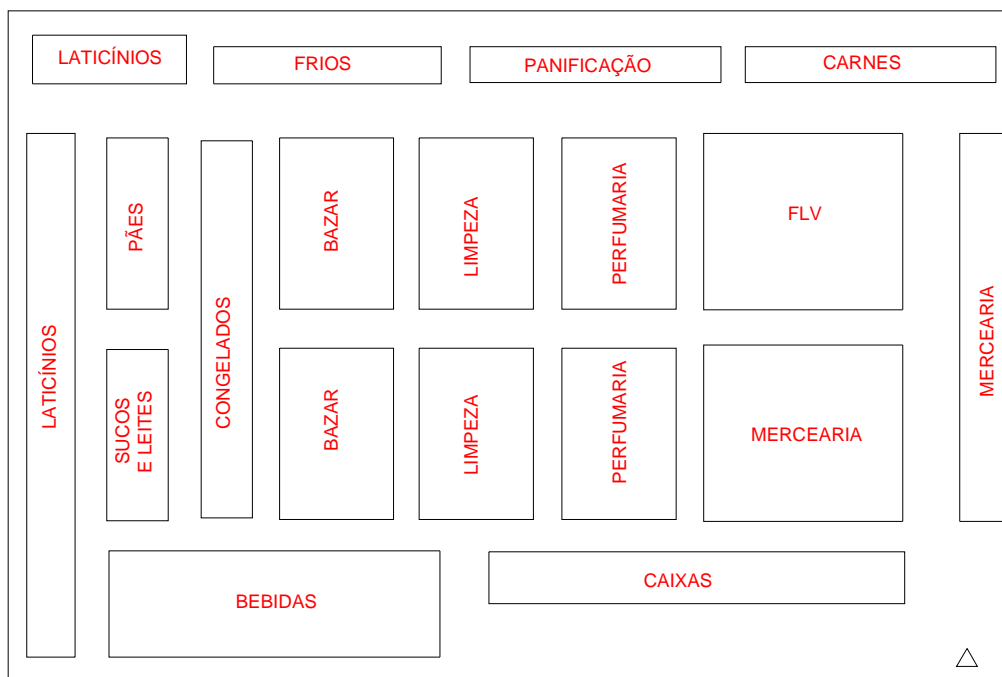


Figura 4 - *Layout* padrão loja B – supermercado convencional

Fonte: elaborado pela autora

Por sua vez, os *layouts* da empresa A têm alguns pontos de semelhança com os da empresa B. Observando-se a figura 5, pode-se notar que a panificação, por exemplo, também fica no fundo à esquerda e o açougue nos fundos à direita tendo em sua frente o setor de FLV. Já a parte de bazar fica posicionada de um modo semelhante ao *layout* da empresa C. Contudo a posição dos caixas é diferente das demais pois a entrada é geralmente pelo meio da loja. Os setores de congelados e laticínios também tem um posicionamento distinto das demais: no meio da loja porém mais na parte de trás. Infelizmente, nos *layouts* analisados as demais seções (bebidas, mercearia, etc.) não estavam demarcadas, portanto, não serão comentadas.

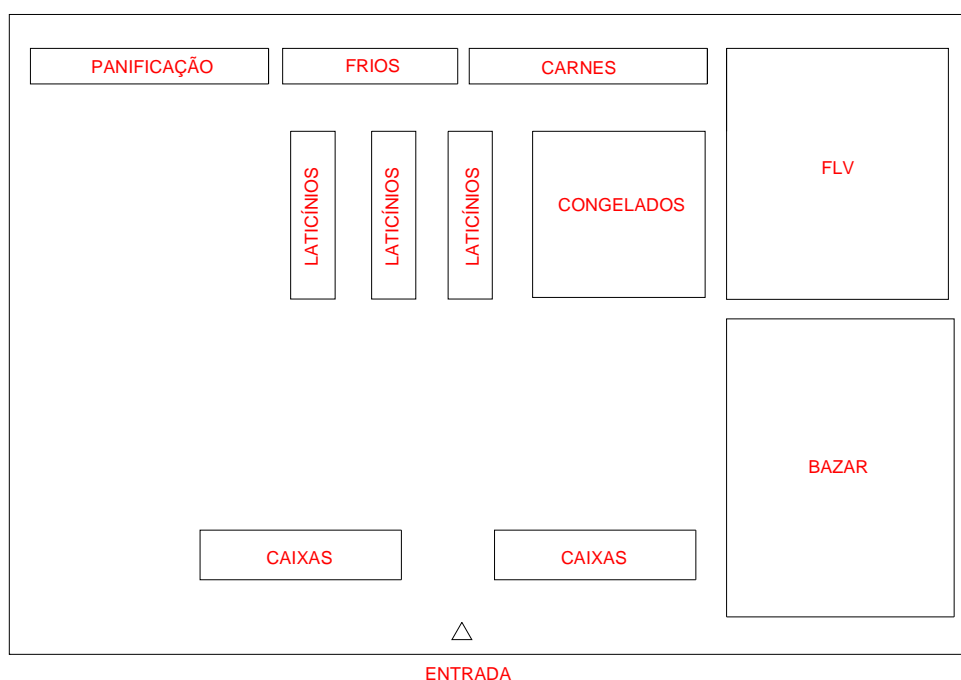


Figura 5 - *Layout* padrão loja A – supermercado convencional

Fonte: elaborado pela autora.

Em resumo, pode-se dizer que todas as empresas utilizam o tipo *grid* de *layout* porém com algumas divergências em relação ao posicionamento das seções. Contudo todas elas localizam as categorias geradoras de tráfego no fundo da loja, mudando apenas entre elas a ordem das mesmas. Pode-se inferir, também analisando os dados das entrevistas além dos *layouts*, que a empresa C é a que possui menor área de perecíveis em relação às demais. Tal fato pode ocorrer porque quando se analisa o seu *layout*, percebe-se que a área destinada ao bazar é maior que nas demais, portanto, tem-se a impressão que focam muito mais na venda de não-alimentos.

4.4 Proposta de uma Estrutura Teórica

Considerando-se os dados e as informações obtidas nesta pesquisa e análises posteriores, apresenta-se uma estrutura teórica do processo de formulação de *layout* de cada empresa. A seguir, propõe-se uma estrutura teórica inicial e sintática deste mesmo processo porém de forma generalista e que encontra, apesar da pouca teórica existente como anteriormente comentado, algum respaldo.

Na empresa A, os setores envolvidos são basicamente o comercial e o operacional.

Primeiro é definida toda parte de *BackOffice* (câmaras, preparos, docas e depósito). Depois com a área restante, dentro das premissas da empresa de deixar a loja confortável para o que o cliente se sinta bem e compre bem, um arquiteto elabora o *layout*. Ele leva em conta o que ficará melhor neste espaço físico utilizando toda uma parametrização pré-existente (dimensões e configurações de cada gôndola para cada setor, largura dos corredores, etc.). Posteriormente o comercial “carrega” este *layout*, ou seja, define o *mix* com auxílio do gerenciamento de categorias. Porém, o presidente da empresa (filho do fundador da empresa) acompanha todo processo e dá a aprovação final porque, segundo palavras do informante, ele é um “apaixonado” por *layouts*. Quando se trata apenas de uma alteração em um *layout* já existente, a mudança primeiramente é feita em uma loja-piloto e só depois de testada e aprovada a mesma é implantada na loja que solicitou ou, dependendo do caso, em todas as lojas. Este processo é o mesmo independente do porte da loja. Percebe-se na empresa A que existe uma grande preocupação com o bem estar do cliente e que esta premissa vem sempre em primeiro lugar antes de tomar-se qualquer outra decisão sobre o *layout*.

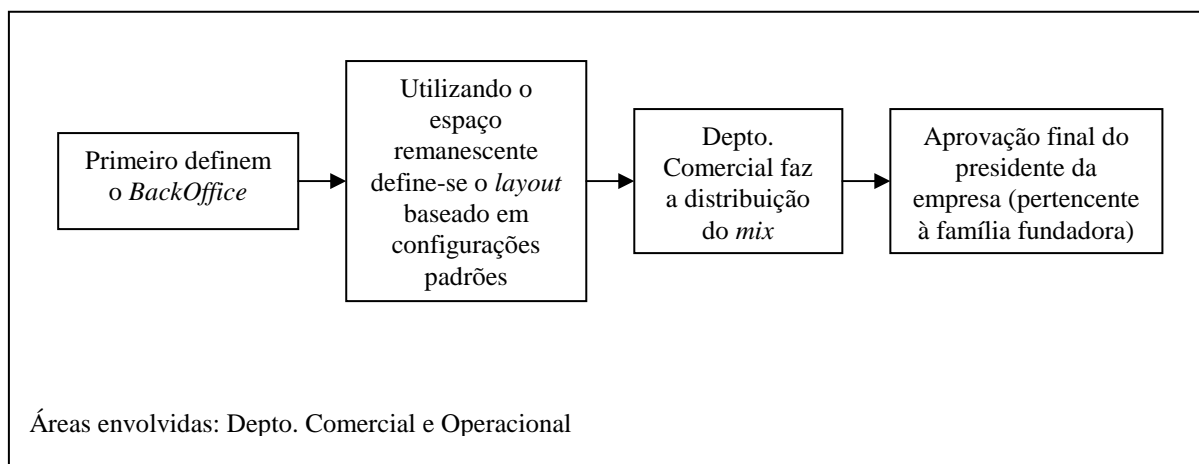


Figura 6 - Proposta de estrutura teórica para processo de formulação de *layout* - A
Fonte: elaborado pela autora.

Na empresa B, o supervisor de *layout* já recebe a planta pronta. Cabe a ele, juntamente com seu diretor, fazer a distribuição do *mix*. O *layout* em si é montado pela engenharia que para elaborá-lo sempre leva em conta o padrão existente. Porém, eventualmente, o comercial pode fazer ajustes quando necessário neste *layout* mas sempre a padronização deve ser priorizada para o cliente não se “perder” nas lojas. Todo este processo de formulação é acompanhando de perto pelo diretor de marketing que pertence a família fundadora da empresa. Quando é somente uma alteração de *layout*, assim como na empresa A,

primeiramente a mesma é feita em uma loja-piloto para depois ser implantada e sempre que possível em todas as lojas para manter o padrão. O processo também é o mesmo para qualquer tamanho de loja da empresa. Enfim, nota-se nesta empresa que existe uma busca quase obsessiva por padronização de *layout*, é claro, descontando algumas limitações, para que o cliente encontre o que precisa de forma rápida em qualquer loja da rede que ele entre.

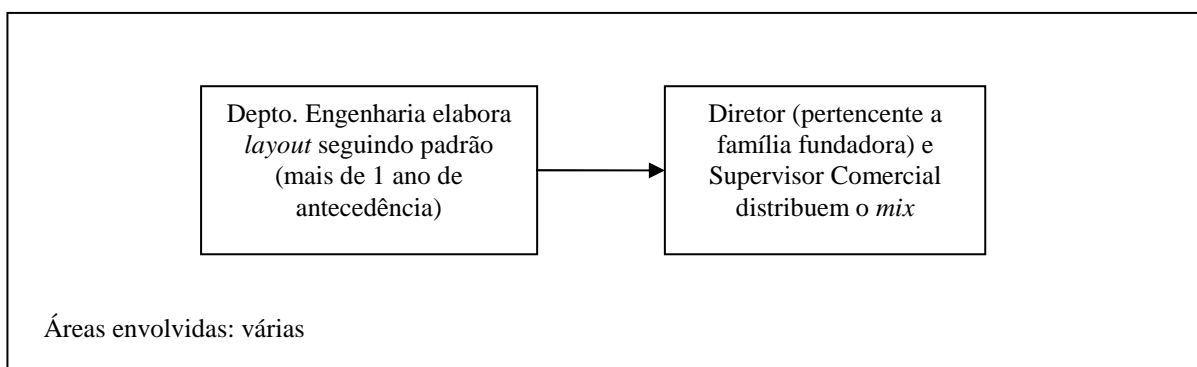


Figura 7 - Proposta de estrutura teórica para processo de formulação de *layout* - B
Fonte: elaborado pela autora.

Já na empresa C, o diretor de patrimônio é responsável pela escolha do ponto, definição do tamanho da loja, orçamento e negociação desta nova obra. Na sequência, um departamento de engenharia define o *layout* juntamente com o comercial. Depois o supervisor de *layout* e o diretor comercial definem o *mix*. A seguir o supervisor de *layout* juntamente com o gerente de loja são envolvidos na escolha dos equipamentos que serão alocados neste *layout*. Nesta empresa, os informantes não ressaltaram tanto o quesito “padronização” contido quando se analisa os seus *layouts*, percebe-se que em relações as demais empresas estudadas, e a que apresenta realmente o maior grau de padronização de *layouts*.

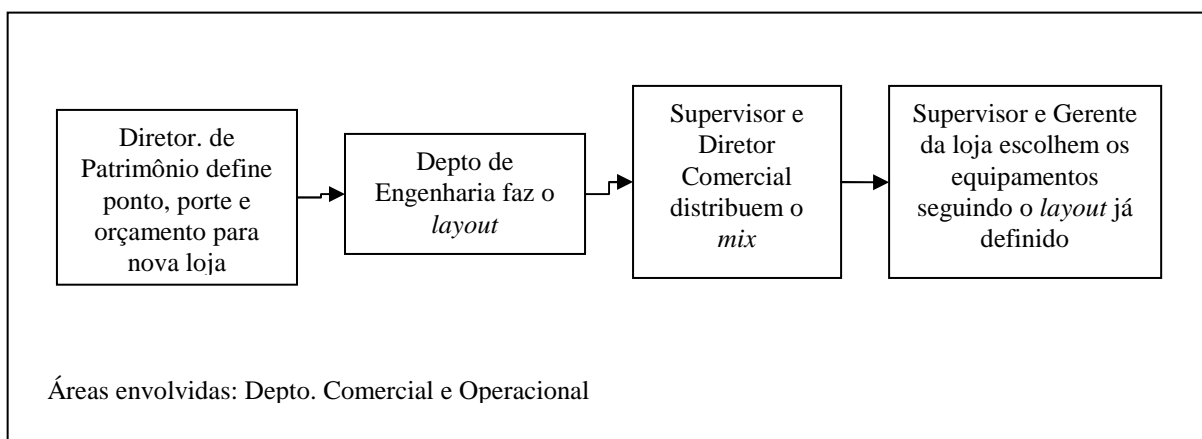


Figura 8 - Proposta de estrutura teórica para processo de formulação de *layout* - C
Fonte: elaborado pela autora.

Analisando o processo de formulação de *layout* das três empresas, percebem-se basicamente dois pontos em comum: que um departamento de engenharia define o *layout* em si e ao departamento comercial cabe a determinação e distribuição do *mix* de produtos dentro deste *layout*.

Também durante a análise dos dados, notou-se que as empresas possuem certas “diretrizes” em relação aos *layouts* sendo que algumas são aplicadas pelos dois setores, ou seja, tanto na localização das seções feita pela engenharia como na distribuição do *mix* realizada pelo comercial. São elas: manter um padrão, localizar estrategicamente as categorias geradoras de tráfego e sempre utilizar uma lógica da exposição de produtos.

Sobre “seguir um padrão”, percebe-se que a idéia é manter este padrão de exposição de produtos para que a rotina de compras do cliente não seja alterada. Desta forma ele encontrará facilmente o que procura em qualquer loja da rede, pois reconhecerá facilmente o *layout* e também não ficará perdido com constantes alterações que aborrecem profundamente os consumidores.

Já “localizar estrategicamente as principais categorias geradoras de tráfego (panificação, açougue, FLV e bebidas)” é uma das principais estratégias utilizadas para fazer o cliente circular por toda loja. Assim ele acaba visualizando mais produtos e comprando produtos não planejados ou de forma impulsiva. Estes achados vêm ao encontro das afirmações de Parente (2000) que diz que as categorias “destino” e “rotina” têm forte capacidade de atração de clientes e, portanto, devem receber maior atenção quanto ao espaço, visibilidade e atratividade. Para ele estas seções devem ficar preferencialmente no final dos corredores, levando o comprador a andar e conhecer todos os produtos da seção. Underhill (1999) também afirma que as categorias destinos (geradoras de tráfego) devem ficar no fundo da loja, pois assim o consumidor que procura por estes itens comprará outros no caminho de ida e de volta.

A outra diretriz refere-se à utilização de uma “lógica de exposição dos produtos”. Duas das três empresas pesquisadas enfatizaram que os produtos devem possuir uma coerência na exposição. Interessantemente elas até utilizaram exemplos parecidos. A empresa A comentou que os matinais devem ficar próximos a panificação, pois é assim que os clientes raciocinam. Já a empresa B afirmou que o filtro de café deve ficar perto dos cafés e que algumas empresas colocam estes produtos junto com bazar. Isto faz com que muitas vezes os clientes tenham que retornar ao início do *layout* já no termino de suas compras só para buscar este produto. Destoando das demais, a empresa C é uma destas empresas que utiliza isto como técnica para

fazer o cliente circular mais por sua loja.

As demais diretrizes são colocadas em prática basicamente pelo departamento comercial na hora de definição e distribuição do *mix* de produtos.

As duas primeiras têm relação com o fato de gerar vendas impulsivas: “fazer *cross merchandising*” e “utilizar *check-stand*”. A primeira refere-se a um tipo de exposição que induz a venda casada de produtos. Um exemplo típico é a colocação de queijo ralado em pequenos expositores junto à gôndola de massas. Já o *check-stand* trata-se de pequenas gôndolas posicionadas próximas aos caixas e que contém produtos de vendas extremamente impulsivas como salgadinhos, guloseimas, revistas entre outros. Estas técnicas também encontram respaldo na teoria. Sobre compras impulsivas, autores colocam que duas em cada três compras no supermercado são decididas nos corredores da loja, portanto, estes produtos devem ter uma alocação extra nos *check-stands*, próximos aos caixas pois as compras impulsivas aumentam 10% quando *displays* apropriados são utilizados. Assim, enquanto espera para pagar pelas compras, o consumidor pode se sentir tentado a adquirir o produto (SUCESSO..., 2007; SOLOMON, 2002). Ainda segundo Parente (2000), os produtos complementares devem ser posicionados próximos um dos outros para uma compra por sugestão fazendo referência à outra técnica citada pelos respondentes: o *cross merchandising*.

A diretriz de “ressaltar produtos com maior margem” é referente ao fato de tentarem fazer com que o cliente compre aqueles produtos que fornecem às empresas maior rentabilidade e portanto devem ser destacados no *layout*. Sobre isto dois autores fazem comentários. Para Solomon (2002), os corredores devem ser mais amplos estimulando o passeio e ainda maiores nas áreas reservadas para produtos com maior margem de lucro. Enfim, o *layout* deve, além dos objetivos já citados, propiciar a venda de produtos com maiores margens (SOUSA, 2002a).

A outra diretriz, “oferecer *mix* completo”, e para impedir que o cliente acabe desistindo das compras quando não encontra algum dos componentes que precisa dentro de suas necessidades. Por exemplo, uma consumidora quer fazer uma festa de aniversário para sua filha com o tema “Barbie”. Ela compra o copinho, o guardanapo, a vela, todos do mesmo tema. Porém se o *mix* não estiver completo e faltar, digamos, o pratinho, ela provavelmente desistirá da compra.

Já a última diretriz, “expor poucos produtos” refere-se ao fato de que expondo poucos produtos os mesmos sempre terão uma boa aparência, não ficarão empoeirados, amassados, dando a sensação ao cliente de que os produtos são sempre novos e dentro do prazo de

validade.

Todas estas diretrizes que ajudam a montar o *layout* padrão das empresas, tem um objetivo comum e principal: fazer que o cliente fique mais tempo na loja mas que este tempo seja agradável pois assim comprará produtos com maiores margens, comprará por impulso, comprará produtos casados, enfim, comprará mais. Por sua vez, se estes objetivos forem alcançados, eles repercutirão nos resultados sobretudo financeiros das empresas que terão *tickets* maiores aumentando assim o faturamento e conseqüentemente a lucratividade.

Finalizando, esta estrutura teórica não tem a presunção de ser um modelo irretocável dos temas envolvidos, longe disso, seu propósito é ajudar na sistematização do conhecimento de uma área que apesar da relevância é muito carente de estudos.

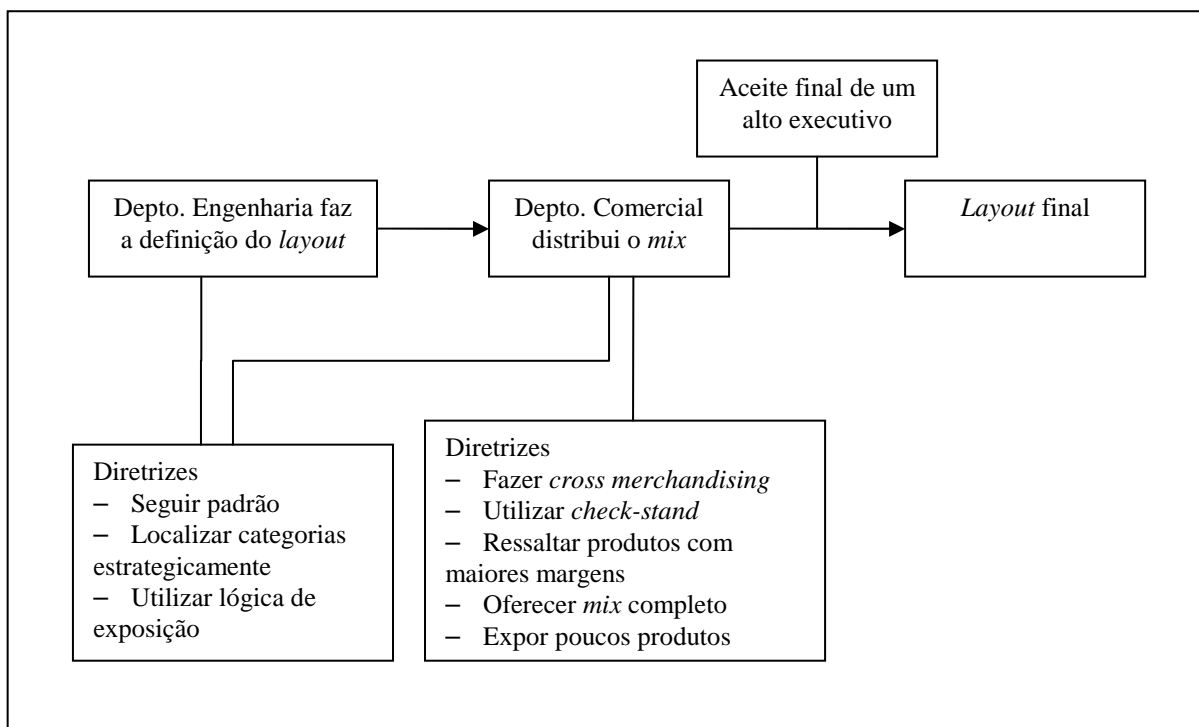


Figura 9 - Proposta de estrutura teórica para processo de formulação de *layout*
 Fonte: elaborado pela autora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta parte final do estudo, é apresentado um rápido panorama de cada empresa estudada e um confronto entre alguns achados da pesquisa e a revisão teórica. Por fim, são apresentadas limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

5.1 Panorama Geral das Empresas

Fornecendo um panorama geral das empresas pesquisadas, pode-se dizer que os informantes de cada empresa têm discursos muito parecidos entre si, mostrando que estão em sintonia com empresa em que trabalham. A empresa A é a que possui o maior nível de qualificação. Já a empresa B é vista como uma espécie de *benchmark* pelas demais empresas pois em vários momentos os entrevistados comentaram que já tinham visitado suas lojas, tecendo sempre elogios ao seu *layout*. Contudo notam-se também muitas semelhanças entre as empresas A e B: são muito focadas em seus clientes, primam pela qualidade em atendimento e em produtos, estão localizadas em áreas mais nobres, são mais elitizadas, praticam preços mais altos, possuem um *layout* muito organizado, limpo e agradável, apesar de estilos diferentes. Já a empresa C, tem um apelo mais popular, a loja já não é tão organizada, é um pouco poluída visualmente, está localizada tanto em bairros nobres como nos mais populares, trabalha forte com preços porém é a que possui os *layouts* mais padronizados. Observa-se que é uma empresa que está em fase de grandes mudanças, em busca de qualificação e padronização para aumentar e consolidar sua identidade e conseguir assim maior participação no mercado.

5.2 Confronto dos Dados com a Teoria

Apesar de, conforme comentado no início deste trabalho, existir pouco conhecimento sobre o tema, conseguiu-se fazer alguns paralelos entre a revisão teórica e os encontros oriundos da análise de dados que serão mencionados a seguir.

Em relação aos formatos que o varejo alimentício assume, notou-se que as empresas investigadas não utilizam as mesmas subdivisões e nomenclaturas apresentadas na revisão

teórica. Aparentemente elas criaram as suas próprias, que inclusive são muito próximas entre si. Além disto, utilizam o mesmo parâmetro para esta classificação: a metragem quadrada da área de vendas. Na revisão teórica, o supermercado convencional é definido com 700 / 2.500 m² de área de vendas e 9.000 / 10.000 itens e o hipermercado com 5.000 / 16.000 m² de área de vendas e um *mix* de 45.000 / 60.000 itens. Já nas empresas estudadas, em média, pode-se dizer que os supermercados convencionais têm de 500 a 4.000 m² de área de vendas e 20 mil itens e os hipermercados acima de 4.000 m² de área de vendas podendo chegar a 12.000 metros com um *mix* em torno dos 40.000 itens. Parece que as empresas ignoram um formato existente na literatura que está posicionado entre o supermercado convencional e o hipermercado: a superloja. Para eles as suas lojas são ou supermercados (que podem ser pequenos ou médios) ou hipermercados. Ainda no caso da empresa A, ela não usa o termo hipermercado e sim supercenters. Inclusive, a definição de supercenters encontrada na literatura é bem diferente. Seriam lojas maiores ainda que os hipermercados porém menores que os clubes atacadistas com 10.000 / 18.000 m² de área de vendas e comercialização aproximada de 70.000 itens, números bem diferentes dos apresentados pela empresa A. Esta divergência pode ser explicada pois, conforme palavra de um dos pesquisadores da área, não existe formato puro ocorrendo muitas variações dentro de cada padrão decorrentes da constante busca na atração e fidelização de clientes (LUKIANOCENKO, 2005).

Outro fato identificado na análise dos dados é que todos os informantes consideram os perecíveis como uma das áreas mais importantes das lojas, pois, segundo eles, é onde as empresas conseguem se diferenciar uma das outras. Corroborando com esta informação, em artigo da revista SuperHiper, Gina Maria Leandro, estudiosa da área coloca que o modelo atual de *layout* deve dar destaque aos perecíveis (SOUSA, 2002a). Parente (2000) também diz que esta categoria influi na imagem da empresa. Realmente, segundo Sesso Filho (2000), a partir da quarta geração de *layouts*, nos anos 90, a variedade e qualidade dos perecíveis passaram a determinar a diferenciação entre as lojas. Além disto, a padaria passou a ser o principal gerador de tráfego, postura que durante a pesquisa foi constatada tanto na empresa A como na B. Estas empresas sempre procuram localizar a panificação na área mais nobre dos seus *layouts* ao contrário da empresa C que ainda dá maior destaque ao açougue.

De acordo com a pesquisa, a atmosfera da loja é entendida como um item muito importante pelos informantes pois se ela não agrada o cliente, o mesmo não permanecerá na loja e os demais objetivos da empresa não serão atingidos. Révillion (1998) confirmando esta constatação ensina que é crescente a preferência do consumidor por comprar em lojas onde ele

se sintam bem e que muitos elementos do *design* da loja podem ser controlados para atrair e produzir os efeitos desejados nos consumidores. Para os respondentes, as lojas devem ser claras, limpas, organizadas, com um bom ambiente adequado, confortáveis, com corredores amplos para que o cliente se sinta bem, localize o que precisa e não fique irritado. Aquiescendo com estes achados, vários autores colocam que outras dimensões do aspecto físico como som, luminosidade, aromas, temperaturas, largura dos corredores, cores entre outros podem afetar as pessoas fisiologicamente e influenciar se elas gostam e ficam ou não em certo ambiente além de interferir significativamente no consumo (BITNER, 1992; SOLOMON, 2002; RÉVILLION, 1998).

Outro quesito que tem relação com a atmosfera da loja é comentado por Underhill (1999). Para ele as mercadorias não devem interromper a linha de visão dos clientes. O consumidor deve conseguir ver o que está na sua frente, mas também olhar em volta e ver o que há em outras partes da loja. Durante as análises pode-se verificar que as empresas têm esta preocupação pois todos comentaram sobre a tendência em se utilizar gôndolas mais baixas para facilitar a visão do cliente fazendo que ele consiga vislumbrar toda loja. Conclui-se que este tópico é realmente importante pois, conforme citado pelos respondentes da empresa C, houve um caso onde após cortar a altura de suas gôndolas a performance da loja melhorou consideravelmente.

Em relação a preocupação de que a aparência da loja pode afetar a percepção de preços por parte dos clientes, os respondentes das empresas A e B confirmaram que existe esta inquietação. E tal apreensão é justificada, pois segundo Bitner (1992), os aspectos físicos do ambiente podem simbolizar a intenção dos segmentos de mercado para qual o serviço é destinado. Baker *et al* (2002) aquiescendo com este raciocínio, diz que o ambiente da loja pode afetar a expectativa de preço e qualidade dos serviços e das mercadorias. Isto implica que varejistas que oferecem um *design* de alta imagem podem ser percebidos como ofertantes de alta qualidade e valor, porém com preços mais altos. Segundo eles, para minimizar este impacto podem ser usadas estratégias de comunicação mais explícitas, exatamente a atitude principal utilizadas por estas empresas.

Sobre as tendências em supermercados, especialmente duas delas encontradas na revisão teórica, foram ressaltadas por todos os informantes: que os clientes querem cada vez mais praticidade e rapidez e estão cada vez mais preocupados com a saúde (BNDES, 1996b; LAS CASAS; BARBOZA, 2007; RÉVILLION, 1998; BORGES JR., 1997). Isto, segundo as análises das repostas dos informantes, se reflete no aumento do consumo de pratos prontos,

produtos semi-acabados, *diets*, *lights* e orgânicos e na busca por lojas mais perto de suas residências e cujo *check-outs* não tenham filas. Ainda sobre filas, as empresas A e B, mostraram grande preocupação com as mesmas e realmente para Solomon (2002) tal apreensão é muito pertinente. Para ele a experiência de espera pode influenciar fortemente a percepção de qualidade de serviço. Cada vez mais os supermercados devem minimizar o efeito negativo das filas, pois 83% das mulheres e 91% dos homens já mudaram de estabelecimento devido a longas filas.

Resumindo, após analisar as repostas dos entrevistados, pode-se afirmar que os objetivos principais de um *layout* são dois: fazer que o cliente permaneça mais tempo na loja (mas que este tempo seja aprazível) e acabe consumindo mais. Estas conclusões acham respaldo na teoria por meio de vários autores. Sobre o tempo de permanência dos clientes na loja, Solomon (2002) afirma que cerca de 1/3 das compras não planejadas é atribuído ao reconhecimento de novas necessidades enquanto a pessoa está na loja, por isso a importância de fazer o consumidor “passear” pela loja ao máximo. E o *layout* tem o desafio de manter o cliente o maior tempo possível no interior da loja (SOUSA, 2002a) Underhill (1999) complementa afirmando que realmente, quanto mais tempo o freguês permanecer dentro da loja, mais comprará, mas é obvio que ele permanecerá mais tempo somente se o ambiente for confortável e o processo prazeroso.

Já Levy e Weitz (2000) dizem que o varejista, além de instigar os clientes a se movimentarem pela loja para comprarem mais, deve também preocupar-se em tornar o espaço da loja mais produtivo pois é um recurso caro e quase sempre escasso. Portanto, o *layout*, além de causar impacto estético que é importante para criar uma imagem forte da empresa, deve também: (a) atender bem o consumidor facilitando as compras; (b) tornar a loja mais produtiva; (c) aumentar o volume de vendas e (d) reduzir os custos proporcionais (MASON ; MAYER, 1990 *apud* LAS CASAS, 1994; SOUSA, 2002a; CESARINO; CAIXETA FILHO, 2002; ARAUJO, 2001).

Neste ponto é que entra o gerenciamento de categorias. Constatou-se que as empresas trabalham sim com ele porém em algumas áreas e apenas como um coadjuvante. Ou seja, é uma ferramenta que fornece dados e informações para auxiliar as tomadas de decisões, mas onde os números não devem ser seguidos a risca, é preciso interpretá-los e confrontá-los com outros interesses das empresas. Este achado vem ao encontro da teoria que diz que o gerenciamento de categoria surge como uma ferramenta que ajuda a administrar melhor o espaço onde varejistas e fornecedores tomam ações conjuntas para otimizar o desempenho

(ROJO,1998). No entanto é necessário, assim como em todas as decisões de *layout* , buscar um equilíbrio entre os objetivos da empresa de maximizar as vendas, satisfazer os clientes e aumentar a lucratividade (PARENTE, 2000).

Ainda sobre gerenciamento de espaço, na revisão teórica foi citado um grande *tradeoff*: o espaço deve ser aumentado visando maior conforto para o cliente, facilitando sua circulação ou deve-se destiná-lo para a exposição de mais mercadorias? Robert Kahn, diretor e consultor do Wall-Mart, citado por Parente (2000) afirma que o correto é concentrar-se no tempo que os clientes ficam na loja e não na quantidade de mercadorias que estarão expostos. Corroborando com estas afirmações um dos respondentes disse:

Que às vezes as pessoas pensam assim : “ah, pra vender eu tenho.....o cara tem que tropeçar no produto”. Será que é isso ? Será que ele vai tropeçar e não vai ficar de repente...não vai ficar irritado? não vai ficar extremamente chateado que ele tropeçou no produto e daí não vai comprar meu produto? Agora talvez se ele estiver passando e ver uma exposição bonita, bem organizada, tranquila, fácil, acessível, que ele possa pegar....bem sinalizada, bem....será que isto não vai dar uma melhor condição de compra e um impulso maior pra que ele venha a comprar?

Em relação aos indicadores de desempenho, constatou-se que, segundo os entrevistados, todas as empresas utilizam o volume de vendas, um indicador não financeiro tradicional, para mensurar se alterações/elaborações de *layouts* estão sendo positivas. Esta informação diverge um pouco do encontrado na revisão teórica de que as empresas brasileiras em primeiro lugar utilizam os indicadores financeiros tradicionais, seguidos dos não financeiros tradicionais e por último os não tradicionais (MIRANDA; AZEVEDO, 2000). Este é um tópico interessante que precisa ser investigado mais a fundo para entender-se melhor se esta é uma característica própria do setor.

Finalizando, de acordo com o entendimento dos respondentes e também da teoria encontrada, pode-se afirmar que o *layout* tem sim uma forte influência no desempenho das empresas e por tal motivo deve ser tema de maiores investigações.

5.3 Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Pesquisas

Como principal limitação desta pesquisa, pode-se citar aquela oriunda dos estudos qualitativos - a generalização. Como Malhotra (2001) alerta, é um erro utilizar os resultados de

uma pesquisa qualitativa como conclusivos e por tal motivo o presente estudo é generalizável apenas a proposições teóricas (generalização analítica) e não a populações ou universos (generalização estatística).

Outras limitações também podem ser citadas como a indução não-voluntária de idéias por parte do pesquisador, o não entendimento ou entendimento distorcido de certos conceitos por parte dos respondentes, problemas de transcrição ou na interpretação dos dados e vieses nas respostas por influência de fatores externos tais como política ou falta de conhecimento. Outro ponto importante que precisa ser comentado é que as repostas dos entrevistados são interpretações pessoais da realidade naquele momento específico, tendo portanto, alto teor de subjetividade.

Como sugestões para futuras pesquisas, os achados deste estudo poderiam ser aplicados em uma pesquisa quantitativa, ao menos de forma parcial. Assim o conhecimento sobre este tema, que é tão carente de estudos, começaria aos poucos ser edificado.

Uma outra idéia seria realizar este estudo em casos diferentes. Por exemplo, em empresas localizadas em regiões geográficas distintas das pesquisadas ou que tenham um porte diferenciado das já estudadas. Poder-se-ia-se ainda verificar como o processo estudado ocorre em outro tipo de varejo (confeções, farmácias, material de construção). Outra proposta interessante seria investigar também as opiniões de diferentes unidades de análise, como por exemplo, da diretoria ou dos próprios consumidores. Assim os encontros deste estudo poderão ser validados por outros objetos ou casos.

Enfim, o *layout* de varejo, especialmente o de supermercado, é um vasto campo a ser explorado. Acredita-se que este estudo atingiu seu objetivo principal de saber como é o processo de formulação de *layouts* em supermercados de porte convencional. Elucidou-se o que influência, o que é levado em conta quando as empresas elaboram seus *layouts* e quais técnicas utilizam para alcançar estes objetivos vislumbrando um desempenho superior. Porém não há pretensão que estas respostas sejam definitivas, mas que tenham servido para trazer luz ao tema. O intuito não era elaborar um relatório irretorquível e sim chamar a atenção para um tópico, que apesar de tão importante, nunca teve ênfase nos estudos de marketing.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Aneide Oliveira. **Contribuição ao Estudo de Indicadores de Desempenho de Empreendimentos Hoteleiros, sob o Enfoque da Gestão Estratégica**. 2001. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/>>. Acesso em: 28 mar. 08.
- BAKER, Julie et al. **The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions**. Journal of Marketing, [S.l.], v. 66, n. 2, p. 120 -141, apr. 2002.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES Centro de Pesquisa de Informações e Dados - COPED. **Supermercados**. Estudos e Publicações. Comércio e Serviços, mar. 1996. Disponível em:<<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/supmerca.pdf>>. Acesso em: 24 mar.08.
- _____. **Comércio Varejista**. Estudos e Publicações. Comércio e Serviços, jul.1996. Disponível em: < http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/com_vare.pdf>. Acesso em: 24 mar.08.
- BARROS, M. **Supermercados Serão Diferentes no Futuro**. Revista Superhiper. São Paulo, ano XXI, n. 241, p. 76-84, set. 1995.
- BITNER, Mary Jo. **Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees**. Journal of Marketing, [S.l.], v. 56, n. 2, p. 57 -70, apr. 1992.
- BLECHER, Nelson. **O Consumidor Infeliz**. Revista Exame. São Paulo, ed. 605, ano 29, n. 6, p. 62-70, mar.1996.
- _____. **O Futuro é Desconto**. Revista Exame. São Paulo, ed. 607, ano 29, n. 8, p. 61-63, abr.1996.
- BORGES JR., Adilson Adão. *Layout e Disposição de Produtos no Varejo: a Influência da Teoria Comportamental*. In: ANGELO, Claudio Felisoni de; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da (Coord.). **Varejo Competitivo Volume 2**. São Paulo: Atlas, 1997.
- CAMARGO, Camila . **Planejamento Financeiro Pessoal e Decisões Financeiras Organizacionais: relações e implicações sobre o desempenho organizacional no varejo**. Dissertação (Mestrado em Administração). Paraná: Universidade Federal do Paraná, 2007.
- CESARINO, Rodrigo Coltelli; CAIXETA FILHO, José Vicente. **Alocação dos Produtos nas Gôndolas dos Supermercados: um estudo de caso**. Gestão & Produção, [S.l.], v.9, n.1, p.45-61, abr. 2002. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/gp/v9n1/a05v9n1.pdf>>. Acesso em : 22 jun. 06.
- COLLIS, J.; HUSSEY R. **Pesquisa em Administração : um guia prático para alunos de**

graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COMO Será o *Layout* das Lojas no Ano 2000. Supermercado Moderno. ano 27, n. 3, p.63-71, mar. 1996.

CONHECENDO Bem o Varejo. Revista AGAS. n. 276, ano 27, mai. / jun. 2008.

COOPER, D.; SCHINDLER, F. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DI PRIMIO, Fernando. **A História dos Supermercados Gaúchos.** Porto Alegre : AGAS, 1999.

DIAS, Claudia. **Estudo de Caso:** idéias importantes e referências, 2000. Disponível em:< <http://www.geocities.com/claudiaad/publicacoes.html>>. Acesso: 11 mar. 08.

FUNDAÇÃO ABRAS. **Cinquenta Anos de Supermercados no Brasil.** São Paulo : Informe comunicação, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

HILÁRIO, Wagner. **Comunicação Visual:** o ponto forte da reforma de loja. SuperHiper, São Paulo, ano 32, n. 361, p. 42, fev. 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Varejo Reúne 84,2% das Empresas Comerciais do Brasil.** Pesquisa Anual do Comércio. Comunicação Social: 17 mai. 07. Disponível em: < http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=882>. Acesso em: 25 mar. 08.

_____. **Em 2007, Vendas do Varejo Cresceram 9,9% e a Receita Nominal, 14,1%.** Pesquisa Mensal de Comércio. Comunicação Social: 18 fev. 08. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1090&id_pagina=1>. Acesso em: 25 fev. 08.

INSTITUTO PARA DESENVOLVIMENTO DO VAREJO – IDV. **Crescimento Recorde do Resultado do Varejo em 2007 .** Conjuntura e Comércio Varejista . 18 fev. 2008. Disponível em: < <http://www.idv.org.br/conjuntura-ccv-texto.aspx?IdTextoCCV=268>>. Acesso em: 25 mar. 08.

JÓIA, Luiz Antônio. Geração de Modelos Teóricos a Partir de Estudos de Casos Múltiplos: da Teoria à Prática. In.: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa Qualitativa em Administração.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. São Paulo: Atlas, 1994.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi; BARBOZA, Valdemirson Alves. Marketing de Varejo. In: LAS CASAS, Alexandre Luzzi; GARCIA, Maria Tereza (Org.). **Estratégias de Marketing para Varejo**: inovações e diferenciações estratégicas que fazem a diferença no marketing de varejo. [S.l.]: Novatec, 2007. Disponível em :<
http://www.submarino.com.br/business/i_firstchapter.asp?pid=1973810&prodtypeid=1>. Acesso em: 10 ago. 07.

LAYOUTS de Loja. Supermercado Moderno. jul. 2004. Disponível em:<
<http://www.sm.com.br/anterior/index.htm>>. Acesso: 15 jun. 06.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, Afonso Celso Paula; LEPSCH, Sérgio Luiz. Formatação do Varejo Auto-serviço. In: ANGELO, Claudio Felisoni de (Coord.). **Varejo**: modernização e perspectivas. São Paulo: Atlas, 1995.

LUKIANOCENKO, Marlucy. **A Evolução dos Formatos Continua**. SuperHiper, São Paulo, p. 18-22, set. 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing** : uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARKIN, Rom J. **Retailing Management**. 2. ed. New York : Macmillan, 1977.

MESQUITA, José Marcos Carvalho; LARA, José Edson. **Atributos Determinantes da Lealdade à Loja**: estudo do setor supermercadista. Brazilian Business Review, Vitória, v. 4, n. 3, p. 233-251, set./dez. 2007. Disponível em:<
http://www.bbronline.com.br/upld/trabalhos/pdf/139_pt.pdf>. Acesso: 28 fev. 08.

MILAN, Marcio. **O Setor Supermercadista e o Compromisso com a Qualidade das Frutas e Verduras**. Trabalho apresentado no II Simpósio Brasileiro Sobre Resíduos de Agrotóxicos em Alimentos, Búzios, 2007. Disponível em:
 <http://www.anvisa.gov.br/divulga/eventos/simposio_res_agrotoxicos/simposio-221107/231107/setor_supermercadista_10.pdf>. Acesso em: 28 fev. 08.

MIRANDA, Luiz Carlos e AZEVEDO, Susana Garrido. **Indicadores de Desempenho Gerencial mais Utilizados pelos Empresários**: estudo comparativo brasil-portugal. Florianópolis, anais do 24º ENANPAD, 2000.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil** : gestão e estratégia. São Paulo : Atlas, 2000.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative Research & Evaluation Methods**. 3. ed. Thousand Oaks [Estados Unidos]: Sage Publications, 2002.

RÉVILLION, Anya Sartori Piatnick . **Um Estudo Sobre a Satisfação do Consumidor com o Setor Supermercadista em Porto Alegre**. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração com ênfase em Marketing) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: < http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/000096.pdf>. Acesso em: 03 dez. 07.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas: 1989.

ROJO, Francisco J. G. **Supermercados no Brasil : qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor**. São Paulo : Atlas, 1998.

ROSSI, Ricardo Messias, SILVA, Andrea Lago da. **Como a Teoria de Marketing Explica as Estratégias Competitivas das Firms**. Curitiba, anais do 3º EMA, 2008.

ROSSONI, Estela Pitwak . **Avaliação da Qualidade dos Serviços Oferecidos em Supermercados Segundo a Percepção dos Consumidores da Cidade de Cacoal, Ro**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?4022>>. Acesso em: 19 out. 07.

SANTOS, Leonardo Lemos da Silveira et al. **Relação entre Orientação para o Mercado e Desempenho Empresarial: um estudo no pequeno comércio varejista do centro-oeste mineiro**. Curitiba, anais do 3º EMA, 2008.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU, 1965.

SESSO FILHO, Umberto Antônio. Comportamento do Consumidor: um Estudo de Caso em Supermercado. In: ANGELO, Claudio Felisoni de; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da (Coord.). **Varejo Competitivo Volume 4**. São Paulo: Atlas, 2000.

SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do Consumidor**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2002.

SOUSA, Walter de. **Hora de Colocar a Mão na Massa**. SuperHiper, São Paulo, ano 30, n. 338, p. 28, dez. 2003 / jan. 2004.

_____. **O Bê-á-Bá da Montagem de Loja**. SuperHiper, São Paulo, ano 28, n. 319, p. 13 – 15, abr. 2002.

_____. **50 Anos de Supermercado**. SuperHiper, São Paulo, ano 28, n. 324, p. 98-114, set. 2002.

SOUZA, Franklin Marcolino de; LEITE, Ana Patrícia Rodrigues. Estratégias de Marketing no Setor Supermercadista: um Estudo Exploratório. In: ANGELO, Claudio Felisoni de;

SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da (Coord.). **Varejo Competitivo Volume 2**. São Paulo: Atlas, 1997.

SUCESSO no Gerenciamento: Entenda Cada Conceito e Como Utilizá-lo. **Supermercado Moderno**. Maio, 2007. Disponível em: < http://www.sm.com.br/pdf/2007/mai07/noti_2.htm>. Acesso em: 04 abr. 08.

TELÓ, Admir Roque. **Desempenho Organizacional**: planejamento financeiro em empresas familiares. Revista FAE, Curitiba, v.4, n.1, p.17-26, jan./abr. 2001.

TENDÊNCIAS de Layout Atendem Perfil do Cliente. Revista Superhiper. São Paulo, v. 25, n. 287, p. 18-30, jul.1999.

TOLEDO, Luciano Augusto. **A Internet e o Composto de Marketing** : os casos banco do brasil e unimed seguros. 2007. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/>>. Acesso em: 11 mar. 08.

UNDERHILL, Paco. **Vamos às Compras** : a ciência do consumo. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

VENDAS do Setor de Supermercados Sobem 5,92% em 2007. O Globo On-line. São Paulo, 29 jan. 2008. Economia. Disponível em:< http://oglobo.globo.com/economia/mat/2008/01/29/vendas_do_setor_de_supermercados_sobem_5_92_em_2007-338468944.asp>. Acesso em: 27 fev. 08.

VERGARA, Sylvia Constatnt. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIDEIRA, J. C. **A Evolução do Layout**. Revista Superhiper. São Paulo, n. 263, p. 18-25, jul. 1997.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma Boa Pesquisa (Qualitativa) em Administração.In. VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa Qualitativa em Administração**.2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

WILLIS, Jerry W. **Foundations of Qualitative Research**: interpretive and critical approaches. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A

MODELO DO PROTOCOLO DO ESTUDO DO CASO UTILIZADO NESTE TRABALHO

1. Visão geral do estudo de caso

A. Título: Processo de Formulação de *Layouts* em Supermercados Convencionais no Brasil-um Estudo Comparativo.

B. Objetivo do estudo: descrever como é o processo de formulação de *layouts* em supermercados de porte convencional no Sul do Brasil.

2. Procedimento de Campo

A. Aspectos metodológicos: pesquisa exploratória, qualitativa com uso do método de estudo de caso múltiplos e análise documental.

B. Organização estudada: Empresa A

C. Unidade de análise: Sr. Fulano / Supervisor de *layout*.

D. Fontes de evidências: entrevistas em profundidade semi-estruturadas e documentos (fotos, *layouts*, reportagens, etc.)

E. Principais instrumentos de coleta de dados: roteiro de entrevista e análise dos documentos e demais materiais.

F. Executores da pesquisa: Shirlei Camargo

3. Questões para o levantamento de documentos e roteiro de entrevistas

A. Dados da organização

- Nome (razão social e fantasia):
- Natureza jurídica:
- Localização:
- Número de funcionários:
- Missão, visão e valores:
- Breve histórico:
- Porte:

B. Dados do entrevistado

- Nome:
- Cargo:

- Área e subordinação:
- Formação:
- Atribuições exercidas:

C. Questões específicas:

Sobre decisor

- Há um consenso sobre as decisões de *layout* ou na empresa há várias pessoas sugerindo modificações até o *layout final*? Ou apenas uma pessoa toma as decisões?
- Quais são os passos na elaboração de um *layout*?

Fontes

- Em que fontes se baseiam para elaboração destes *layouts*?
- Como se orientam (tipo de gestão da empresa, apoio da ABRAS, ajuda dos fornecedores, *benchmark*)?

Formulação *Layout*

- Teve alguma evolução no *layout* da empresa ou mudança de estratégia que afetaram o mesmo?
- Qual o tamanho de loja ideal? Por quê?
- Qual o público-alvo do supermercado convencional? Diferentes públicos em diferentes localidades mudam o *layout*? Quais mudanças? (impacto do posicionamento mercadológico no *layout* – por exemplo, lojas menores têm preferência da classe A e B?)
- Os *layouts* das lojas seguem um padrão? Qual? Se não, por quê? Este padrão é diferente no super e no hiper?
- A logística influi no *layout*? Como?
- As limitações espaciais físicas interferem? Como? Como se adaptam?
- Quais as premissas que a empresa adota para um bom *layout*?
- Quais são as dificuldades ou limitadores para obter estas premissas?
- Quais são as categorias geradoras de tráfego? Onde costumam ser localizadas?
- Vocês trabalham com gerenciamento de categoria? Como é este gerenciamento?
- Qual o percentual aproximado de perecíveis na loja?
- Quais as futuras tendências de *layout*?

Atmosfera

- Qual a importância da atmosfera da loja? Fale um pouco sobre este tema.

- Sempre que se pensa em elaboração/alteração de *layout* comenta-se na modificação/melhorias em outras variáveis ambientais? (cores, climatização, aromas, som, etc.).
- Tem-se a preocupação de que a imagem da loja pode influenciar na percepção de preços do cliente? Como agem? Como minimizam este impacto?

Resultados

- Qual a importância do *layout* no desempenho das vendas de uma empresa?
- O que se busca com elaborações/alterações do *layout*? (critérios de medidas: facilitar logística, aumentar tempo de permanência do cliente na loja, aumentar o *ticket*, outros?)
- Quais as técnicas na elaboração do *layout* para atingir estes objetivos?
- Quais os impactos nos clientes? Já houve reclamações dos clientes em relação ao *layout*? (se existirem registros pedir para analisar).
- Alguma vez já foi medida a eficiência de um *layout* ou alguma modificação significativa nele? De que maneira? Qual foi o resultado?